



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

DOBLE GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD + RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

EVOLUCIÓN Y FUTURO DE ABENGOA: EVALUACIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS

Trabajo Fin de Grado presentado por Fernando González Estepa, siendo el tutor del mismo el profesor Juan Aurelio Tamayo Gallego.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno/a:

D. Juan Aurelio Tamayo Gallego

D. Fernando González Estepa

Sevilla. Junio de 2019



**DOBLE GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD + RELACIONES
LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2018-2019]**

TÍTULO:

**EVOLUCIÓN Y FUTURO DE ABENGOA: EVALUACIÓN DE POSIBLES
ESCENARIOS**

AUTOR:

FERNANDO GONZÁLEZ ESTEPA

TUTOR:

Dr. D. JUAN AURELIO TAMAYO GALLEGO

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

En este trabajo se analiza e investiga la gestión realizada de la compañía. Se valora la situación actual y se indica el posible futuro de la sociedad. Para llevar a cabo este trabajo se va a realizar un análisis de la evolución de la compañía, y un análisis interno y externo de la misma mediante el uso de una matriz DAFO. Además, es preciso hacer uso de técnicas de realización de diversos escenarios, mediante la utilización de la prospectiva y la justificación del escenario optimista, pesimista y el más probable, mediante la asignación de probabilidades subjetivas. Para ello, se utilizan las relaciones obtenidas de las matrices de impacto cruzado mediante la elección de variables, y la selección de dos variables esenciales para desarrollar los escenarios (ROA y FM).

PALABRAS CLAVE:

Abengoa; DAFO; MID; escenarios; prospectiva.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. METODOLOGÍA.....	2
2. CRISIS DE ABENGOA Y SITUACIÓN ACTUAL.....	3
2.1. EVOLUCIÓN DE ABENGOA (1941-ACTUALIDAD).....	3
2.2. PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	5
2.3. CONFIGURACIÓN CORPORATIVA.....	6
2.4. MODELOS DE DETERIORO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
3. ANÁLISIS DAFO.....	15
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	15
3.1.1. Fortalezas.....	15
3.1.2. Debilidades.....	17
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
3.2.1. Oportunidades.....	19
3.2.2. Amenazas.....	20
3.3. MATRICES DAFO.....	21
4. PROSPECTIVA Y TÉCNICA DE ESCENARIOS.....	23
4.1. DELIMITACIÓN DEL SISTEMA Y VARIABLES ESENCIALES.....	23
4.2. MATRICES DE INFLUENCIA DIRECTA E INDIRECTA.....	29
4.3. HIPÓTESIS.....	31
4.4. MULTIPLICIDAD DE ESCENARIOS.....	31
4.4.1. Escenario optimista.....	33
4.4.2. Escenario pesimista.....	33
4.4.3. Escenario más probable.....	34
5. CONCLUSIONES.....	37
6. BIBLIOGRAFÍA.....	39

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto analiza por qué una compañía con tanto éxito como la multinacional sevillana, Abengoa, ha alcanzado tal nivel de declive organizacional y cuál será el futuro de la empresa en los próximos años.

Por su parte, cabe destacar que la elección de esta empresa se debe a que la sociedad ha sido una de las referentes en energías renovables, tanto a nivel local, como regional y nacional. Es más, Abengoa era “la primera empresa de Andalucía”, por lo que su impacto ha sido trascendental en la economía autonómica (Agustina, 2017, p. 31).

En cuanto a generación de empleo, se había convertido en uno de los pilares del mercado laboral andaluz, llegando a tener en sus filas un total de 28.000 empleados. Con la disminución de la dimensión del negocio, se está produciendo una fuga de talentos hacia otros países, debido a que la oferta de empleo no es la misma que poseía en años anteriores (Benítez, 2019). Abengoa sacaba provecho, año tras año, de los egresados sevillanos para aumentar su plantilla. Por lo tanto, el impacto en el ámbito laboral es un tema destacable para la multinacional.

No obstante, no sólo ha tenido influencia en los trabajadores, sino también en los diferentes grupos de interés de la compañía. El mismo Gobierno de la comunidad la destaca como una empresa esencial para España, debido a la influencia que tiene en el aumento de puestos de trabajo, así como sus actividades ligadas a la innovación en el sector energético. Además, también se ven afectadas “las pymes que son proveedores de Abengoa”, debido al descenso del número de trabajadores (Europa Press, 2016).

Por consiguiente, el efecto que ha provocado el hundimiento de esta organización, no sólo para sí misma, sino que provoca distorsiones, sobre todo, a nivel nacional, ha sido fundamental. Del mismo modo, existe cierta incertidumbre en el devenir de la compañía, puesto que no ha conseguido recuperarse.

Por último, pero no menos importante, la sociedad sigue siendo un tema con gran repercusión en los medios de comunicación, ya que el proceso de reestructuración sufrido es muy reciente.

Por ello, la decisión de optar por Abengoa se basa en todo lo citado en este apartado y en lo que se ahondará, con mucho más detalle, en las páginas siguientes.

1.2. OBJETIVOS

Los principales objetivos que se persiguen en este trabajo son los siguientes:

- Realizar un diagnóstico de las causas que llevaron a Abengoa hacia el declive organizacional y cómo ha derivado en la situación hasta nuestros días.
- Analizar la posible evolución de la compañía mediante el método de escenarios, estableciendo diferentes proyecciones.

1.3. METODOLOGÍA

En el proyecto se ha hecho uso de información recopilada de materia económica y financiera por parte de publicaciones especializadas. Asimismo, se ha tomado como fuente la información proporcionada por los informes anuales publicados por Abengoa en su página web oficial y de las últimas noticias relacionadas con ella.

Además, se han utilizado como referencias Trabajos de Fin de Grado de Abengoa, elaborados por otros alumnos de la Universidad de Sevilla.

También se han utilizado modelos de deterioro organizacional para analizar el declive o punto de ruptura de la sociedad, mediante los modelos de Greiner, y Weitzel y Jonsson.

Asimismo, se ha hecho uso de la metodología DAFO para identificar el contexto actual de la empresa.

Por último, se ha utilizado la teoría enunciada por Michel Godet sobre la prospectiva estratégica, haciendo uso del método de escenarios. Se han llevado a cabo escenarios exploratorios, siguiendo tendencias pasadas y actuales que lleven a un futuro razonable. Para su elaboración se ha utilizado el software MICMAC con la finalidad de realizar las diferentes matrices, tanto de impacto directo, como indirecto. El programa muestra la influencia y dependencia de las variables.

CAPÍTULO 2

CRISIS DE ABENGOA Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. EVOLUCIÓN DE ABENGOA (1941-ACTUALIDAD).

Es preciso determinar en qué situación se encuentra actualmente la empresa, así como conocer la evolución en años anteriores. Por ello, analizamos la transformación de la organización hasta el año actual.

A fecha de 4 de enero de 1941, los ingenieros Javier Benjumea Puigcerver y José Manuel Abaurre Fernández-Pasalagua fundan la Sociedad Abengoa SL en Sevilla, junto con tres amigos y familiares, teniendo “un capital social de 180.000 pesetas (1.082 €)” (Abengoa, 2011: ¶ 1).

La compañía divide sus diferentes años de historia en distintas etapas que son necesarias para conocer la evolución de la organización:

La primera de ellas es la “**etapa fundacional (1941-1950)**”, en la cual “se desarrollan las primeras actividades de la organización y se inicia la expansión por Andalucía. La facturación supera entonces los 45 millones de pesetas (270.456€)” (Abengoa, 2011: ¶ 4).

La siguiente fase es la “**etapa de expansión nacional y consolidación (1951-1960)**”, en la cual Abengoa realiza importantes movimientos a nivel nacional y se expande por España (Abengoa, 2011).

Posteriormente, se lleva a cabo la “**etapa de salida al mercado internacional (1961-1970)**”, dónde, obviamente, “se inicia la actividad en el mercado internacional” (Abengoa, 2011: ¶ 6).

“Los primeros proyectos internacionales se llevaron a cabo en Colombia, Venezuela y Guatemala. La primera oficina internacional se crea en Argentina” (Abengoa, 2011: ¶ 7).

A continuación, en la compañía se desarrolla la “**etapa de crecimiento continuado (1971-1990)**”. Lo más destacado de esta fase es que “el negocio sigue creciendo, al tiempo que la compañía se adapta a las nuevas demandas del mercado” (Abengoa, 2011: ¶ 8).

La siguiente fase que se lleva a cabo es la “**etapa de innovación (1991-2003)**”. La sociedad se centra en el desarrollo e innovación, tanto en el ámbito de las tecnologías de la información, como las energías renovables, biocombustibles y el medioambiente (Abengoa, 2011).

Por último, se lleva a cabo la “**etapa de liderazgo internacional (2004-2010)**”. Abengoa se lanza al mercado mundial con multitud de proyectos y localizaciones internacionales. “La compañía consigue posicionarse como líder en los sectores en los que opera en lugares como Estados Unidos, China o India. Además, Abengoa consigue afianzar su liderazgo en otras zonas” (Abengoa, 2011).

La etapa de liderazgo internacional finaliza con la posterior venta del 40% de Telvent, para centrar su actividad y estrategia en los diferentes sectores de energía y medioambiente (Abengoa, 2011).

En el presente, “Abengoa es una compañía internacional que aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, generando electricidad a partir de recursos renovables, transformando

biomasa en biocombustibles o produciendo agua potable a partir del agua de mar” (Abengoa, 2011: ¶ 14).

De acuerdo con el informe de gestión consolidado para el año 2018, la sociedad “es un referente clave en los sectores de ingeniería y construcción industrial en los sectores de transmisión y distribución de energía, electrificación ferroviaria, instalaciones e infraestructuras en edificación singular y para todo tipo de plantas industriales y generación, así como la fabricación de estructuras metálicas, auxiliar eléctrica y electrónica.” (Abengoa, 2018a, p. 31). Así queda reflejado en la siguiente imagen:



Figura 2.1. Modelo de negocio de Abengoa.

Fuente: Informe de gestión consolidado 2018 (Abengoa, 2018, p. 31).

En el presente, Abengoa opera en diferentes áreas en función de los clientes e instituciones públicas que reclaman sus servicios, y así queda reflejado en la figura 2.2 (Abengoa, 2018a, p. 32).



Figura 2.2. Modelo de negocio de Abengoa.

Fuente: Informe de gestión consolidado 2018 (Abengoa, 2018, p. 32).

Del mismo modo, “Abengoa seguirá apostando en su desarrollo de negocio por la tecnología y la innovación como ventaja competitiva”, y como ejemplo de ello hay que destacar “las 342 patentes concedidas acumuladas desde 2008, que posicionan a la compañía como líder tecnológico en diferentes sectores como el de la tecnología termo solar.” (Abengoa, 2018a, p. 32). En la siguiente imagen se muestra la distribución de la empresa alrededor del mundo, “desglosado por actividades” (Abengoa, 2018a, p. 32).

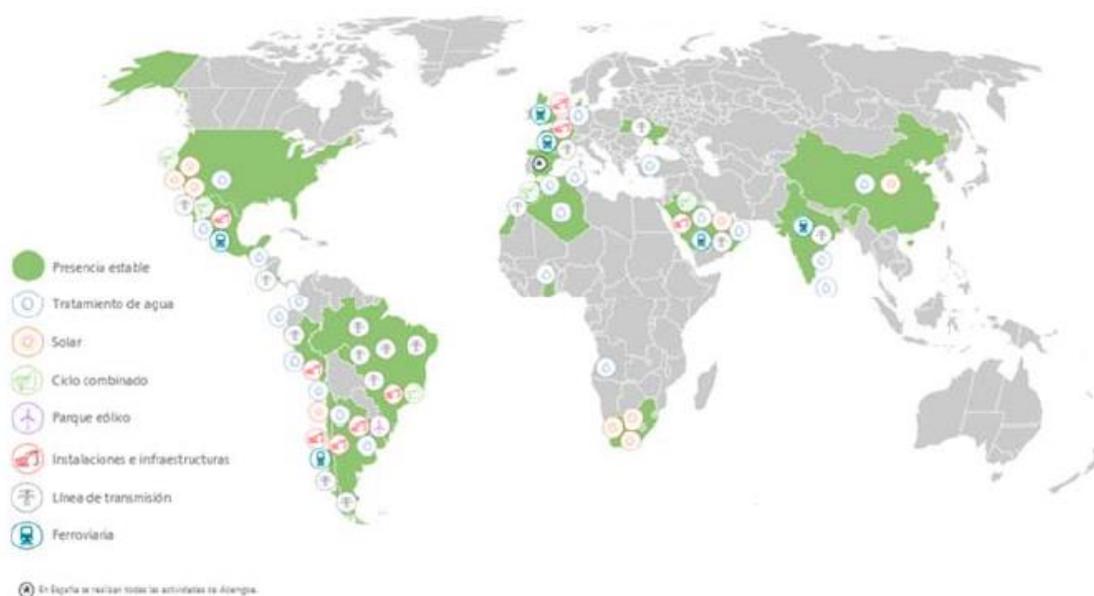


Figura 2.3. Presencia de Abengoa alrededor del mundo.

Fuente: Informe de gestión consolidado 2018 (Abengoa, 2018, p. 32).

Una vez explicada la evolución de la empresa, y cómo se encuentra en la actualidad, se ha de detallar el gran cambio que se ha producido en Abengoa y la manera en que le ha afectado. Así se podrá realizar una aproximación del futuro que le espera.

2.2. PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

En la compañía hay que destacar un cierto momento en el que hay varias señales de deterioro y hay que realizar algunos cambios porque, de seguir adelante, la situación empeoraría gravemente, como ocurrió posteriormente en 2015, con la declaración del precurso de acreedores. Este punto de inflexión se da en 2013, y así se aprecia en el libro del Ocaso del Imperio del Sol: “El año 2013 fue el principio del fin para Abengoa.” (Agustina, 2017, p. 167).

En la organización ya se apreciaban determinadas señales de alerta que procedían del año anterior, y entre las que destacaban, sobre todo, “el cambio de actitud de la banca”, “la depreciación de los activos” y “aumento de la deuda” (Agustina, 2017, p.167).

Otro de los factores que supusieron un gran problema para Abengoa fue el cambio regulatorio. Antes de achacar estas dificultades a las modificaciones en la regulación que, por supuesto, también influyeron, la organización ya debía haber tenido en cuenta ciertos contratiempos en “la cuenta de Resultados, por la caída de ingresos, y en su balance” (Agustina, 2017, p. 167).

Asimismo, debido a varios cambios derivados de la crisis y los recortes, los activos de Abengoa se habían depreciado y, con tal depreciación, la empresa obtenía menor rentabilidad. Por consiguiente, se aumentaba la deuda, la cual se hacía cada vez más

necesaria debido a que tenían dificultades de generación de capital para conseguir financiar las inversiones (Agustina, 2017).

Por ello, se realizaron algunos recortes en la retribución a las energías renovables en España, teniendo impacto en las actividades de Abengoa. Según expresa la propia compañía: “La pérdida de rentabilidad de las plantas provocadas por los cambios ya efectuados y la incertidumbre regulatoria impidieron la correcta rotación de producción de energía.” (Agustina, 2017, p. 168).

Sin embargo, cabe destacar que desde el sector afirman que los cálculos que hizo la propia Abengoa sobre su pérdida de beneficios derivada de los cambios normativos son, cuanto menos, dudosos. Así pues, desde la organización asumen que “implicó unos 120 millones de euros menos de beneficio bruto al año” (Agustina, 2017, p.168).

Teniendo en cuenta las diversas señales de alerta que se estaban generando en la organización, es preciso analizar el informe anual de la compañía para 2013, así como diversos indicadores que aclaren la situación de la organización.

Analizando el informe anual publicado por Abengoa en su web oficial para el año 2013, apreciamos que el Fondo de Maniobra es negativo, con un valor de -1.195.551€, siendo también negativo en el año anterior (2012). Esto significa que parte del activo no corriente se estaba financiando con recursos a corto plazo. Por lo tanto, nos encontramos ante una situación de desequilibrio financiero, siendo así, porque el pasivo corriente es superior al activo circulante de la compañía. Por ello, queda claro que la empresa podría tener problemas para pagar deudas y se podría declarar en suspensión de pagos (como ocurrió posteriormente) (Abengoa, 2013).

Siguiendo con dicho informe, el mismo resultado nos proporciona la ratio de liquidez, la cual relaciona el activo corriente con el pasivo corriente. Para el año 2013 su valor es de 0,839, parecido a su valor en 2012 y, por lo tanto, inferior a 1. Lo cual no hace más que confirmar lo anterior, y es que la empresa puede tener problemas para afrontar los pagos a corto plazo. Igualmente, se sostiene que la situación de la organización no era tan buena como hacían ver, y ello se debe confirmación de la falta de liquidez que acarrea la compañía (Abengoa, 2013).

Si analizamos la ratio de solvencia para 2013, ésta nos da un resultado de 1,10, siendo lo recomendable que sea igual o superior a 1,5, por lo que la empresa tendría problemas para afrontar los compromisos de pago (Abengoa 2013).

Por último, analizando la ratio de endeudamiento, la cual relaciona el pasivo ajeno con el patrimonio neto, podemos apreciar que, para el año 2013, se encuentra con un valor de 10,17. Esto indica que la empresa está fuertemente endeuda, es decir, la sobreexposición a la deuda llevaría a la empresa a tener ciertos problemas como se vio posteriormente (Abengoa, 2013).

A destacar que, del pequeño análisis realizado para 2013, ya se podían apreciar importantes problemas en la compañía en años anteriores, puesto que los valores para este año son muy similares a los de 2012.

Por lo tanto, realizando una breve síntesis de los problemas que acarrea la empresa a partir de este momento, habría que destacar la falta de liquidez, la sobreexposición a la deuda, la pérdida de la rentabilidad, así como los cambios regulatorios que se llevaron a cabo en el ámbito de las energías renovables.

2.3. CONFIGURACIÓN CORPORATIVA.

En la compañía objeto de análisis hay que resaltar la configuración organizativa de la propia empresa y es que, Abengoa, poseía un entramado de sociedades difícil de descifrar según los expertos (véase Figura 2.4).

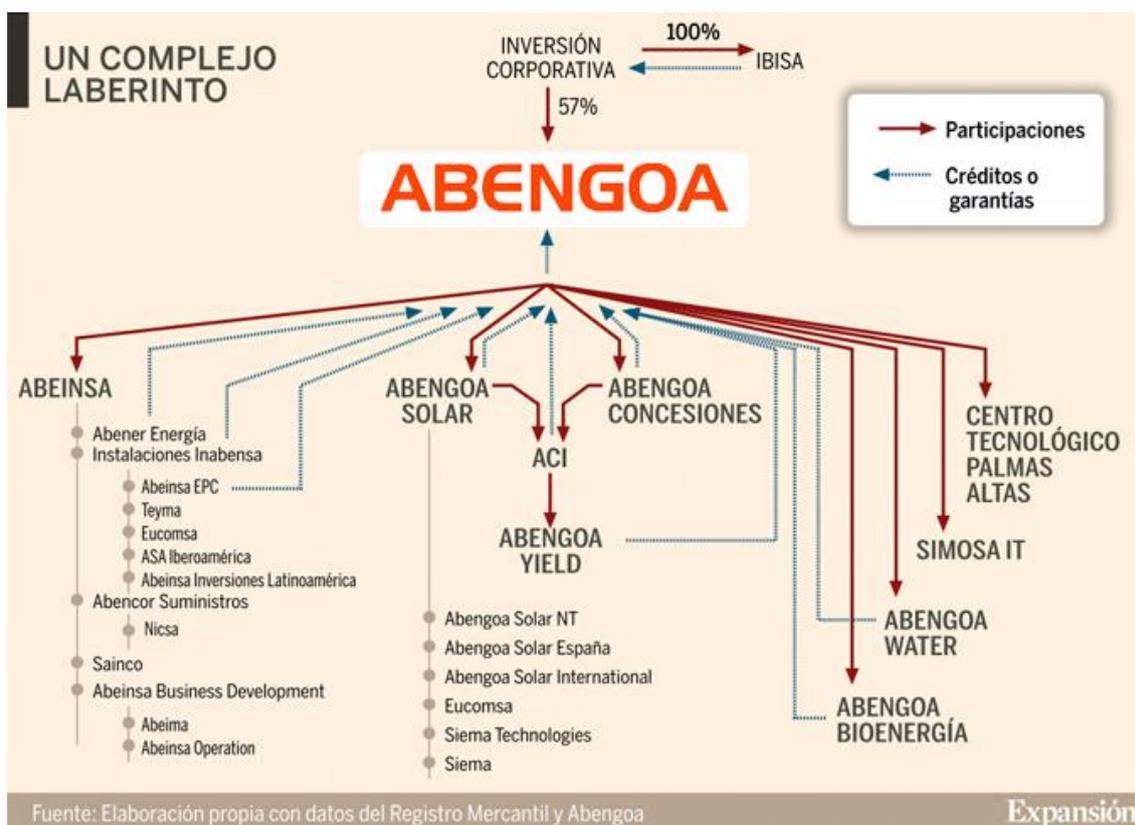


Figura 2.4. Configuración corporativa de Abengoa.

Fuente: Abengoa, una maraña societaria con 900 filiales (Patiño y Onrubia, 2015).

Abengoa, como podemos apreciar en la imagen anterior, poseía una conformación corporativa compleja. En cuanto a las empresas que formaban parte de la sociedad, destacan Abeinsa y Abengoa Solar, que “tienen cruzados numerosos créditos y garantías que podrían provocar un efecto dominó” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 1).

La empresa sevillana poseía una deuda gigantesca de más de 20.000 millones que se pierde entre varias sociedades, tal como podemos apreciar en la exposición de la matriz. Es preciso reseñar que todas las sociedades que formaban parte del entramado estaban conectadas de alguna forma y es que estamos ante “un laberinto de créditos cruzados entre filiales, garantías hipotecarias que sirven para respaldar varios préstamos o emisiones de bonos a la vez, y cláusulas de protección bancaria” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 2). Por lo tanto, si se ocasionase algún error, las diferentes filiales se verían arrastradas unas por otras, provocando un “efecto dominó” difícil de detener (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 2).

Otro aspecto importante que hay que mencionar es que Abengoa “es la cuarta empresa española con más participadas al sumar casi 900” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 3). Con esto nos hacemos una idea de la estructura enrevesada que se explica y lo difícil que resulta su análisis por todas las filiales que la componían.

Aun así, haciendo un breve análisis de la matriz organizacional, las principales filiales de la multinacional española son: Abengoa Yield, Abeinsa, como ya hemos mencionado y que es la que posee más empresas dependientes, Abengoa Solar y Abengoa Bioenergía (Patiño y Onrubia, 2015).

Una vez dicho esto, los expertos tenían que comprobar cuál era el tamaño de la maraña de sociedades “e intentar desentrañar la compleja estructura que ha ido construyendo a lo largo de los años a través de una sofisticada ingeniería financiera” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 4).

Por otro lado, hay que hacer especial hincapié en Abengoa Yield, ya que “la matriz traspasó activos en funcionamiento de plantas de energías renovables con flujos de caja recurrentes” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 5). Asimismo, fue la primera yieldco en España. Por ello, su importancia en la estructura organizativa de la compañía es fundamental. Aun así, no sólo es importante por ser pionera en este ámbito en nuestro país, sino porque se encontraba apartada de la matriz y, además, posee un valor bastante alto, convirtiéndose en el activo de mayor valor de la empresa sevillana (Patiño y Onrubia, 2015).

En consecuencia, es uno de los pilares organizacionales de Abengoa. Sin embargo, “todos sus movimientos están comprometidos” (Patiño y Onrubia; ¶ 7). Esto se debía a que existían cláusulas de financiación a Abengoa, que afectaban a varios de sus proyectos. Por consiguiente, si se activasen las cláusulas de financiación debido a impagos, esto provocaría un cese en las líneas de financiación que otorgan los bancos a Abengoa. Por si no fuera suficiente, también la propia empresa “ha utilizado en los últimos meses a la yieldco para financiarse” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 9).

Por añadidura, la situación se complica aún más al existir garantías cruzadas entre las diferentes sociedades. Así, hay que destacar a modo de ejemplo, que Abengoa “posee el 47% de Yield a través de la sociedad ACI (Abengoa Concessions Investments)” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 10), y ésta misma, a su vez, está bajo el control de Abengoa Solar y Abengoa Concesiones, “las cuales están puestas como garantía para algunas emisiones de bonos” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 10).

Por si no fuera suficiente, también hay que añadir los “créditos existentes intraempresa” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 11). Como ejemplo encontramos a Abener que tenía concedidos casi 400 millones a Abengoa, y también tenemos a Inabensa, que le había proporcionado 276 millones. Por otro lado, la primera filial mencionada se encuentra como garantía de emisiones de bonos, “por valor de unos 4.000 millones” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 11).

Para finalizar con el breve análisis de la configuración matricial de la multinacional sevillana, es preciso hacer mención a varios créditos que Abengoa otorgó a Inversión Corporativa. Esta última usaba lo que recibía de la matriz para suscribir créditos, como los “conseguidos con la filial Ibisa por un montante superior a los 100 millones de euros” (Patiño y Onrubia, 2015: ¶ 12).

Podemos apreciar que el entramado se complica más y más si ahondamos un poco en él, y estos son sólo algunos de los ejemplos de relaciones entre la empresa matriz y las sociedades dependientes de ella. Es difícil saber la extensión de la configuración corporativa de Abengoa y cómo estaban conectadas cada una de las filiales que formaban parte de la compañía, y su influencia en la empresa principal.

En la actualidad, la sociedad ha disminuido su dimensión considerablemente, y con ello la configuración tan compleja que poseía ha desaparecido. Todo ello derivado del proceso de reestructuración que se ha llevado a cabo, y que ha acaecido en un cambio en la estructura de gobierno de la compañía. Por lo tanto, muchas de las empresas que se aprecian en la imagen anterior se han extinguido y Abengoa ha recibido un proceso de saneamiento crucial para intentar garantizar su supervivencia. Actualmente, de acuerdo con el Informe de gestión consolidado del ejercicio 2018, el negocio cuenta con las siguientes sociedades: “propiedad dominante”, “334 sociedades dependientes” y “2 sociedades asociadas y 15 negocios conjuntos; así mismo, las sociedades del Grupo participan en 124 Uniones Temporales de Empresa.” (Abengoa, 2018a, p. 2). Como se puede ver, en comparación con la estructura comentada en los años del declive, el decremento del número de filiales y participaciones es considerable.

Del mismo modo, en el mismo informe mencionado, hay que destacar la reducción del número de actividades que realizaba Abengoa. En texto publicado en 2015 se incluía la actividad de “producción industrial”, clasificada como: “actividad donde se agrupan los

negocios de Abengoa con un alto componente tecnológico, como los biocombustibles. En estas actividades, la compañía ostenta una posición de liderazgo importante en los mercados geográficos donde opera” (Abengoa, 2015, p. 3). Por lo tanto, este es otro signo claro de la disminución del ámbito de actuación de la empresa, puesto que en los siguientes años (2016-2018), sólo aparecen las actividades de ingeniería y construcción, e infraestructuras de tipo concesional.

Para finalizar, es importante señalar una vez más, la clara tendencia que sigue Abengoa desde 2015, y es que su situación es complicada de superar, por lo que la supervivencia de la multinacional sevillana no está garantizada.

2.4. MODELOS DE DETERIORO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Actualmente, es difícil realizar un diagnóstico de la situación en la que derivó una de las mayores empresas españolas en el sector de la energía y el medioambiente. Realmente, la situación proviene de varios errores que cometió la organización y que se podrían haber evitado o, al menos, haber reducido su impacto.

Desde mi punto de vista, la empresa cometió múltiples fallos en la gestión de la organización. Entre las dificultades a destacar cabría señalar la sobreexposición a la deuda, la gestión personalista de la compañía, los cambios regulatorios, la falta de liquidez, así como diferentes problemas más, que culminaron en el deterioro de una multinacional importante en el sector de las renovables (Agustina, 2017).

Asimismo, cabe destacar el papel de Deloitte, auditora encargada de reflejar la imagen fiel de las cuentas anuales de Abengoa. La citada auditora no mostró en ningún momento que las cuentas anuales de la empresa sevillana tuviesen problema alguno, ya sea por dificultades que afectasen al funcionamiento de la sociedad, modificaciones en la regulación o “la insolvencia que pudiera haberse producido en el caso de que no fuera capaz de obtener la financiación necesaria” (Agustina, 2017, p.196).

Como he establecido previamente, si Abengoa hubiera sido capaz de detener su afán por crecer a cualquier coste, posiblemente la compañía hubiese conseguido reducir algunos de los riesgos en los que estaba incurriendo y es posible que consiguiera mantenerse como una empresa importante en el sector en el que participa.

Llegado a este punto, se hará hincapié en uno de los problemas principales, que es la gestión personalista que se realizaba por parte del presidente de la empresa sevillana.

En los últimos años se ha dejado entrever que varios grupos de interés de Abengoa, así como antiguos trabajadores, se han puesto de acuerdo a la hora de describir cómo se gestionaba la empresa. Como se ha destacado al principio del capítulo, la empresa seguía una gestión muy personal y “todas las grandes decisiones dependían al final de la voluntad de don Felipe Benjumea Llorente” (Agustina, 2017, p.135).

Por ello, queda claro que una multinacional que llegó a tal punto de crecimiento como organización debe poseer un gobierno corporativo sólido y que las decisiones se tomen de manera compartida. Igualmente, algunos analistas determinan que “hay un amplio consenso al identificar en el deficiente gobierno corporativo la causa principal del descalabro de Abengoa” (Agustina, 2017, p. 136). Los principales directivos de la compañía deben actuar de manera coordinada y acorde con los objetivos de la organización. Si esto no se lleva a cabo de una forma adecuada para una empresa de este tamaño, las posibilidades de fracasar aumentan considerablemente (Agustina, 2017).

Además, se aprecia que el presidente de la compañía no toleraba demasiado bien las críticas y el personal del Consejo no actuaba por temor a las posibles represalias. A modo de ejemplo, cabe destacar que cuando surgieron ciertas críticas a la gestión interna de la organización en la época de mayor crecimiento, el presidente se tomaba

las sugerencias como algo personal y lo ignoraba. Así, ante los comentarios de dos de sus consejeros sobre el riesgo de las inversiones en biocombustibles contestó: “Yo no estoy aquí para que pongáis pegas a mi estrategia, sino para que me ayudéis en lo que quiero hacer” (Agustina, 2017, p. 137). Estos dos consejeros realizaron un informe sobre la incertidumbre de la inversión en el bioetanol, en el cuál explicaban que el sector posee “un futuro incierto” y le enviaron el documento al presidente (Agustina, 2017, p. 137). En el momento de dar la respuesta, el vicepresidente los convocó a una reunión y dijo lo siguiente: “Os he convocado aquí hoy para deciros, de parte de Felipe, que dimitáis inmediatamente” (Agustina, 2017, p. 137).

Como hemos podido apreciar, el presidente de la compañía censuraba las opiniones que no le favorecían o que cuestionasen sus decisiones, lo cual hace muy difícil que una empresa multinacional pueda ser dirigida por una sola persona.

A mi modo de ver, la empresa necesitaba desarrollar la comunicación interna, puesto que un correcto desarrollo de ésta en la organización es esencial para crecer. Por ello, hubiese sido interesante la creación de “un canal de comunicación que ofrezca a los empleados acceso a información importante y la oportunidad de expresar ideas y sentimientos” (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Actualmente, es muy importante delegar la toma de decisiones en las empresas, siguiendo un enfoque descentralizado. De acuerdo con el autor Henry Mintzberg las empresas que toman decisiones centralizadas se debe, normalmente, a la “ambición de poder” (Mintzberg, 1991, p. 83). Por lo tanto, queda claro que, con algún tipo de descentralización de los ya existentes, es muy posible que la empresa hubiese sabido manejar la situación o, al menos, cambiar el rumbo para poder reducir los posibles daños (Mintzberg, 1991).

Del mismo modo, el autor expresa en su obra que la hostilidad extrema amenaza la continuidad de la organización. Por consiguiente, si se intenta responder de manera rápida y eficaz, se recurre al líder de la dirección. Esto conlleva que en ambientes complejos se requiera descentralizar, como se ha mencionado en el párrafo anterior (Mintzberg, 1991).

No obstante, la hostilidad influye en que las decisiones se centralicen. Si la organización se encuentra forzada a elegir, presumiblemente centralizará el poder temporalmente para poder sobrevivir. En cambio, Mintzberg expone que, si la crisis se mantiene, no podrán hacer frente a “las dos fuerzas opuestas” y debería “simplemente expirar” (Mintzberg, 1991, p. 119).

Una vez planteado el problema de la gestión personalista de la compañía, se podría hacer referencia al modelo de crecimiento organizacional de Greiner, autor que establece que una organización pasa por cinco fases secuenciales de crecimiento durante su evolución, y en cada fase surge un problema concreto al que debe hacer frente la empresa. Por lo tanto, para que la organización avance de una etapa a otra, debe resolver la crisis que se ha originado. Por eso mismo, si las organizaciones no son capaces de hacer frente al problema que surge en cada etapa, éstas “fracasan y mueren” (Jones, 2013, p. 317), mientras que las que son capaces de superar el problema, continúan hacia la siguiente fase del modelo (Jones, 2013).

Es conveniente situar a Abengoa en uno de los puntos de crisis, concretamente, en la “crisis de cinta roja”, situada en la etapa 4 de “crecimiento mediante la coordinación” (véase la Figura 2.5). De acuerdo con la teoría de Greiner, esta etapa de crecimiento resulta de un proceso complejo que debe realizar de manera progresiva. Entonces, uno de los problemas principales de esta crisis es que la “organización se torna demasiado burocrática y se basa demasiado en la organización formal” (Jones, 2013, p. 320). Como solución a esta etapa de crisis, el autor propone el “crecimiento mediante la colaboración”, que permite que la organización sea orgánica, “debido a que se utiliza más el ajuste mutuo” (Jones, 2013, p. 320).



Figura 2.5. Modelo de crecimiento organizacional de Greiner.

Fuente: Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones (Jones, 2013, p. 317)

Sin embargo, el autor establece que, aunque la manera de superar una etapa de crisis es avanzar hacia la siguiente etapa mediante la colaboración, muchas organizaciones fracasan y ello conlleva un deterioro organizacional como el caso objeto de análisis. Por lo tanto, “si una organización no puede solventar la crisis particular asociada con la etapa de crecimiento, el resultado será un deterioro organizacional” (Jones, 2013, p. 321).

Así como establece el citado autor, si la organización no es capaz de adaptar su estrategia y estructura a las necesidades cambiantes del momento, el resultado será “un decremento en la capacidad de la organización para obtener recursos de sus inversionistas”. (Jones, 2013, p. 321). Por lo tanto, la compañía tendrá problemas para acceder a financiación o captar nuevos clientes, y eso conllevará una fuga del capital de la empresa, que intentarán trasladarse a empresas competidoras (Jones, 2013).

Además, el mismo Greiner explica que, en muchas ocasiones, el deterioro organizacional ocurre porque las organizaciones “crecen demasiado rápido o mucho” (Jones, 2013, p. 321). Esto es directamente aplicable al caso que se está analizando, puesto que Abengoa experimentó un crecimiento vertiginoso en pocos años, y aún pretendía seguir creciendo más sin tener en cuenta los problemas que conllevaba. Por lo tanto, es importante destacar que existe una relación clara entre el tamaño organizacional y la eficacia organizacional, como se muestra en la figura de abajo (véase la Figura 2.6). La figura muestra que la eficacia encuentra su punto más alto en el punto “A”, que es donde la eficacia “E₁” está asociada con el tamaño organizacional “S₁”. Si la organización crece, situándose, por ejemplo, en “S₂”, la eficacia disminuirá considerablemente hasta “E₂” y la organización se quedará en el punto “B” (Jones, 2013).

Del mismo modo, considerando el progresivo crecimiento de la compañía y el aumento de filiales que ello conllevó, así como el número de proyectos ligados al mismo, se comprueba que la organización creció por encima de sus posibilidades. Así lo demuestra, también, el complejo entramado societario y el cuantioso número de trabajadores. Un ejemplo claro se establece con la simple comparación del año 2013 con 2018. En tal año poseía “534 sociedades dependientes”, “19 sociedades asociadas y 24 Negocios Conjuntos”, y “participan en 219 Uniones Temporales de Empresa” (Abengoa, 2013b, p. 2). Si comparamos con lo que se expuso en el apartado de configuración corporativa para el último año del cual se tienen datos, la diferencia en cuanto a sociedades dependientes, entre otras, es de doscientas menos, lo cual es muy significativo.

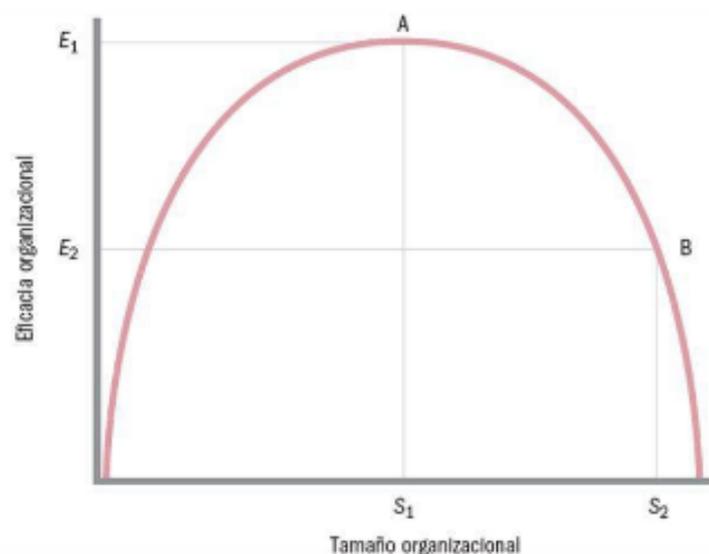


Figura 2.6. Relación entre tamaño y eficacia organizacional.

Fuente: Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones (Jones, 2013, p. 321)

Por ello, es preciso hacer mención del “Modelo del deterioro organizacional de Weitzel y Jonsson”. (Jones, 2013, p. 325). Estos autores establecen que el deterioro organizacional ocurre progresivamente y se divide en cinco etapas diferentes, que son: ceguera, inactividad, acción fallida, crisis y disolución. (Jones, 2013). Asimismo, explican que cada una de las diferentes etapas es reversible y es posible encontrar soluciones, salvo para la etapa de disolución, la cual “no se puede recuperar y el deterioro es irreversible” (Jones, 2013, p. 327).

Si hacemos hincapié en el modelo publicado por estos autores, podemos apreciar ciertas similitudes en la forma en que Abengoa evolucionó, hasta llegar a la etapa de crisis. Así pues, podemos apreciar diversas características de esta etapa que son directamente equiparables a lo que ocurría en la organización sevillana. Un ejemplo claro de esta trasposición a la situación que vivía Abengoa con la situación de crisis es la marcha de buena parte del equipo de la alta dirección, la dificultad para conseguir financiación iba en aumento, y los inversores se muestran reacios a proporcionar su dinero también a la empresa (Jones, 2017).

La compañía pasaba por un momento complicado y, como hemos mencionado, Abengoa se encontraba ya en problemas, hasta tal punto que en su seno sufría “una fuga constante de directivos, sobre todo del área financiera, pero también de otras” (Agustina, 2017, p. 171).

Por ello, para conseguir superar esta difícil situación, las posibilidades pasan por “un nuevo equipo de alta dirección” que consiga llevar el rumbo adecuado y aporte nuevas ideas, siendo capaz de cambiar la organización (Jones, 2013, p. 327).

Por lo tanto, es preciso destacar la similitud entre la situación de Abengoa y la teoría expuesta por los autores. El 23 de septiembre de 2015 se destituyó al presidente de la compañía. “El consejo de administración de Abengoa fulminó al que era en ese momento su presidente, Felipe Benjumea Llorente” (Agustina, 2017, p. 191). Esta era una de las condiciones que se consideraban como claves para conseguir que la compañía siguiese funcionando.

Por eso, la única solución viable y que otorgaba a la compañía cierta posibilidad de salvarse es la de realizar “cambios radicales de arriba hacia abajo en la estrategia y la estructura de la organización” (Jones, 2013, p. 327).

A modo de conclusión, teniendo en cuenta el difícil diagnóstico de una empresa tan compleja como Abengoa, creo que los factores citados, así como su análisis desvelan,

en mayor medida, cómo la compañía llegó a tal situación. Asimismo, en el siguiente apartado se realizará un análisis interno y externo de la compañía, con el fin de entender de manera más satisfactoria el deterioro ocasionado y la situación actual en la que se encuentra tras su proceso de reestructuración.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DAFO

En este capítulo se va a realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la compañía en cuestión. Con ello, se pretenden reflejar los factores internos y externos que afectan a la sociedad en el presente. No obstante, también se expondrán los motivos que ocasionaron el auge de la compañía y, por lo tanto, potenciaron su crecimiento, así como las causas que derivaron en el declive de esta multinacional. Del mismo modo, se realizará una comparación entre ambos momentos para comprobar cómo ha cambiado la empresa.

Es importante examinar el entorno en el que se desarrolla la organización, para comprobar las decisiones que influyen en la misma y cómo afecta a los resultados que se obtienen. Por ello, es preciso señalar que realizar un análisis estratégico de Abengoa nos ayudará a estudiar las decisiones de alto nivel que tomaba la sociedad, y compararla con la situación que viven actualmente.

Por consiguiente, se ha decidido por el uso de este método que, de acuerdo con Robert Grant, se define de la siguiente manera: “este modelo distingue entre dos aspectos internos, debilidades y fortalezas, y dos características del entorno, oportunidades y amenazas” (Grant, 2004, p. 41).

3.1. ANÁLISIS INTERNO.

A continuación, es necesario realizar un análisis interno de la compañía para conocer los factores claves de Abengoa, y así identificar los puntos fuertes y débiles que posee la empresa. Por lo tanto, la matriz DAFO pretende ayudar a realizar una evaluación de las circunstancias en las que se mueve la empresa y sus características internas que le proporcionan una ventaja o desventaja competitiva.

3.1.1. Fortalezas.

En cuanto a las fortalezas, cabe destacar que son capacidades y medios que posee la empresa para obtener oportunidades y lograr ventajas competitivas. Para poder identificarlas es necesario conocer la empresa y saber las virtudes que se poseen respecto a la competencia y los puntos fuertes.

Por consiguiente, se va a realizar un análisis de las diferentes fortalezas que potenciaron el crecimiento identificado para Abengoa en el pasado y comprobar si se mantienen en la actualidad o se han modificado. Hasta el momento del declive, cabe destacar las siguientes: alta inversión en I+D+i, apoyo financiero, orientación a resultados, cercanía con los clientes, personal cualificado y diversificación geográfica.

En primer lugar, hay que resaltar la fuerte inversión en investigación, desarrollo e innovación que realizaba la compañía. Esta empresa ha destacado por “su vocación por la innovación”, y es que “dedicaba centenares de millones de euros al año a buscar nuevas soluciones a problemas tecnológicos complejos” (Agustina, 2017, p. 81). En momentos previos a la crisis de la empresa (año 2013), “contaba con un equipo de 781 investigadores” y “la parte del presupuesto destinada a investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) fue de 426 millones” (Agustina, 2017, p. 82). Como podemos apreciar, tiene una gran importancia y destaca en cuanto a la innovación, haciendo de ello uno de los pilares de su éxito en el terreno (Agustina, 2017).

Hoy en día, la compañía sigue manteniendo un modelo de negocio apoyado en su vocación a la innovación. Sin embargo, los importes destinados a esta actividad

disminuyen ejercicio tras ejercicio por la situación en la que se encuentra la sociedad, por lo que no debería incluirse como una fortaleza en el presente (Abengoa, 2018a, p. 67).

Otra de las fortalezas importantes a tener en cuenta es el apoyo financiero. Abengoa siempre ha contado con facilidad para el acceso a la financiación, derivando ello en una de sus debilidades, como es la del alto endeudamiento. Sin embargo, es una compañía que ha destacado por conseguir acceso para sus proyectos, y para ello hacía uso del llamado “project finance”, en la que “el promotor del proyecto, en vez de endeudarse, crea una sociedad en la que se articula la estructura de financiación” (Agustina, 2017, p. 161). Por lo tanto, aunque se posea un capital bajo, es factible encontrar inversores “que confíen en un proyecto individual con la rentabilidad adecuada” (Agustina, 2017, p. 161). Además, el riesgo del proyecto para los inversores “está acotado a ese proyecto en concreto” (Agustina, 2017, p. 161). Por lo tanto, si el proyecto no llega a buen puerto, los inversores sólo arriesgarían lo aportado al proyecto. (Agustina, 2017).

En el presente, Abengoa tiene serios problemas de financiación, puesto que necesita inyecciones de liquidez para seguir adelante. Para ello, ha acotado su ámbito de actuación, dedicándose a pequeños y medianos proyectos para disminuir el riesgo.

En tercer lugar, una de las características que hacen destacar a la compañía es la orientación a resultados. Tanto en su etapa precrisis, como en la posterior, la investigación estaba destinada a “generar un negocio que fuera posible desde un punto de vista técnico y rentable” (Agustina, 2017, p. 82). En la empresa, todos los trabajadores, desde arriba hasta debajo de la estructura de personal “sabían que la investigación estaba encaminada a encontrar soluciones viables” (Agustina, 2017, p. 82). Por lo tanto, este es otro de los ejes fundamentales en los que se basa Abengoa para conseguir el desarrollo de su organización (Agustina, 2017).

Una característica muy importante en un negocio como el de Abengoa y que, además, ha sabido explotar es la cercanía con el cliente. “El conocimiento cabal del proyecto, de las necesidades concretas del cliente, de su idiosincrasia, era vital” (Agustina, 2017, p. 82). Se aprecia que la compañía buscaba estar donde existiese una oportunidad de negocio, y así lo había transmitido Felipe Benjumea al resto de la empresa, puesto que “toda la organización tenía ese toque decididamente comercial que le daba su presidente” (Agustina, 2017, p. 82). Esto queda reflejado en la cantidad de negocios y proyectos que consiguió la sociedad alrededor del mundo (Agustina, 2017).

En la actualidad, aunque ha tenido que acotar el número de proyectos, debido a la reducción de su dimensión, sigue haciendo negocio de manera internacional. Como ejemplos de ello, se encuentra la reciente adjudicación de proyectos de depuración en la India o la construcción de la desaladora de ósmosis inversa de Arabia Saudí (Abengoa, 2019a, 2019b).

Asimismo, una fortaleza por la que se ha caracterizado siempre la empresa es la del personal cualificado. Abengoa es una empresa innovadora debido a “la alta cualificación de los trabajadores” (Agustina, 2017, p. 31), que les ayudaban a obtener los resultados requeridos por la compañía (Agustina, 2017).

Actualmente, ha reducido el tamaño de la plantilla, aunque sigue manteniendo el mismo nivel de cualificación. Una empresa que basa su modelo de negocio en la innovación, investigación y desarrollo (cada vez menos), tiene que contar con un capital humano altamente capacitado para ello.

Por último, hay que señalar una de las fortalezas más obvias y que se encuentra relacionada con la cercanía con los clientes como es la de diversificación geográfica. En momentos anteriores a la crisis de la organización, y más concretamente, en el año 2014, el 28% de las ventas procedían de Estados Unidos, 19% de Latinoamérica y 16% de España, siendo un porcentaje prácticamente igual al que posee en otros países (Portillo, 2014).

En la actualidad, aunque el número de proyectos se ha limitado, y así el alcance de su negocio debido a la enorme deuda que acarrea, sigue promoviendo su negocio de manera internacional. Actualmente, cabe decir que Abengoa tiene una presencia estable en 19 países, limitando sus áreas de actuación a la energía, el agua, la transmisión y distribución, y distintos servicios ligados a ellos (Abengoa, 2018a).

3.1.2. Debilidades.

Respecto a las debilidades, hay que decir que son los medios o capacidades de los que la empresa adolece, siendo inferior a la competencia o debiendo mejorarlos. Por ello, es importante reseñar que la empresa debe de ser consciente de sus fallos, prácticas o estrategias, las cuales la están poniendo en situación desfavorable y que, por lo tanto, debe evitar o mejorar. Así conseguiría reducir las desventajas con respecto a la competencia.

Las debilidades identificadas en una compañía como Abengoa, que ha derivado en un deterioro tan importante, son un factor clave, y se comprobará si se mantienen o se han modificado. Por lo tanto, se engloban en este apartado las siguientes: sobreexposición a la deuda, política de ampliación de capital, necesidad de formación, fondo de maniobra y gestión personalista.

Posiblemente, la debilidad más importante de la sociedad es la sobreexposición a la deuda. Si hay que destacar un problema en el declive de la organización, seguramente éste sea uno de los más importantes, y estaría tanto en la matriz DAFO actual como en la de la compañía antes del escándalo.

Por consiguiente, Abengoa aumentaba su tamaño, pero, al mismo tiempo, obtenía nueva deuda. Y es que “fue capaz de crecer a todo gas y multiplicar por tres su balance a base fundamentalmente de deuda” (Agustina, 2017, p. 152).

Esto nos deja claro que la sociedad poseía muchos acreedores. Se calcula que en el momento del precurso de acreedores “hay 200 firmas financieras que cuentan con una exposición conjunta de más de 20.000 millones de euros.” (Badía, 2015: ¶ 2).

Si atendemos a la descomposición de la deuda, el “12% corresponde a préstamos corporativos”, “circulante (el 40%)” y “financiación de proyectos (el 48%)” (Badía, 2015: ¶ 3).

Por lo tanto, es fácil apreciar, a simple vista, que una empresa que no es capaz de generar lo suficiente como para cubrir esa deuda, haya tenido un problema de tales dimensiones. De ello, cabe destacar que este sería uno de los factores clave que han llevado a la sociedad hacia su posición actual.

En la actualidad, sigue siendo una de las debilidades de la compañía y es que “la deuda actual bruta del grupo a cierre de 2018 supera los 5.650 millones de euros” (Muñoz, 2019: ¶ 1).

Sin embargo, la empresa sigue disminuyendo su deuda, aunque sea a costa de desinversiones mediante planes de reestructuración financiera. Está claro que no se puede resolver una cuantía de tal nivel como la que poseía en años anteriores de manera sencilla, pero está consiguiendo descender su tamaño, aunque sigue como factor negativo. Por ello, esta característica debería estar en ambas matrices DAFO, tanto en la pasada como en la actual.

En segundo lugar, otra debilidad a remarcar sería la política de ampliación de capital. A destacar de esta característica que podría fácilmente ser una ventaja para la compañía, pero, en momentos previos al escándalo, Abengoa sólo buscaba su propia expansión. Si por un momento la empresa hubiese frenado su afán de crecer y destinado las ampliaciones de capital “para incrementar de forma significativa los recursos propios de

la empresa y frenar la expansión” (Agustina, 2017, p. 158), este capital se habría aprovechado y no se habría convertido en nueva deuda (Agustina, 2017).

Por otro lado, es necesario señalar que las razones por las que Abengoa no realizaba estas ampliaciones para aumentar los fondos propios es que “los accionistas históricos, agrupados en Inversión Corporativa, no querían perder el control de la firma” (Agustina, 2017, p. 158). Por lo tanto, si se llevasen a cabo tales ampliaciones de capital, el control por parte de los accionistas hubiera disminuido considerablemente (Agustina, 2017).

Actualmente, no se incluiría en la matriz DAFO de la compañía tras el cambio surgido en el accionariado, ya que Inversión Corporativa perdió la mayor parte de su participación en Abengoa y su gestión no se realiza como la de una empresa familiar.

Asimismo, se podría incluir como debilidad la necesidad de formación de los trabajadores. Actualmente, ésta podría no ser una desventaja para la compañía, pero teniendo en cuenta los niveles o el tamaño que alcanzó la organización, el coste de la formación para los trabajadores era muy alto con “más de dos millones de horas anuales en formación” (Agustina, 2017, p. 31). Esto supondría un gasto muy importante para una empresa que contaba con tal nivel de empleados (Agustina, 2017).

En el presente, la sociedad ha disminuido su tamaño considerablemente, y lo que ello conlleva, descendiendo, al mismo tiempo, el número de trabajadores en plantilla. Aun así, sigue suponiendo un coste alto que ha de soportar.

Otra debilidad importante, tanto actual como de años previos es relativa al fondo de maniobra. La compañía se ha caracterizado por poseer un FM negativo, lo que es indicativo de situación de desequilibrio financiero, pudiendo tener consecuencias contradictorias para la empresa. Podría llevar a dificultades en el pago de las deudas y, si se agrava considerablemente, ocasionaría la suspensión de pagos.

Igualmente, hay que destacar la gestión personalista de Abengoa. Como ya se ha mencionado anteriormente, las decisiones las tomaba el presidente de la empresa de manera unilateral. No se dejaba aconsejar fácilmente y no había un nivel de descentralización adecuado en la compañía, por lo que, si las decisiones las toma una sola persona, las posibilidades de fracasar se incrementan exponencialmente. Esto influyó de manera importante en el declive de la sociedad (Agustina, 2017).

En la actualidad, al existir un cambio en la gestión de Abengoa, no podría incluirse en las debilidades de la matriz DAFO, puesto que las decisiones se toman de una forma muy diferente a como se hacía en el periodo anterior a la crisis.

Del mismo modo, una dificultad actual de la organización son los serios problemas de liquidez que atesora. La sociedad no es capaz de hacer frente a sus obligaciones, y una de esas razones es el elevado periodo medio de pago a proveedores. De acuerdo con los datos proporcionados por Abengoa: “el periodo medio de pago a proveedores de todas las sociedades del Grupo domiciliadas en España ha sido de 554 días” (Abengoa, 2018a, p. 80). Es más, el periodo medio se ha incrementado en 91 días con respecto al año anterior, y en 300 días si se toma como referencia 2016. Esto nos indica los graves problemas que tiene para atender sus deudas.

De la misma forma, otro grave inconveniente que acarrea la sociedad en estos días es la escasa rentabilidad del activo. La sociedad, hoy por hoy, se ve incapaz de hacer frente al elevado endeudamiento que acumula. Esta rentabilidad, aunque es positiva, es muy baja. Por lo tanto, su actividad principal es insuficiente para garantizar su supervivencia, necesitando apoyo de fuentes externas.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO.

En este apartado se va a realizar un análisis externo de la compañía mediante la matriz DAFO. Con él se pretenden identificar los factores claves a este nivel para la empresa,

los cuales se dividen en amenazas y oportunidades. Hay que hacer hincapié en estas circunstancias, puesto que en el futuro podrían condicionar la ventaja o desventaja competitiva.

3.2.1. Oportunidades.

En primer lugar, se van a exponer las diferentes oportunidades que surgieron para la compañía y que supondrían una posible mejora si se aprovecharan de la manera adecuada. Las oportunidades son elementos que se consideran positivos y que podría explotar la empresa para su beneficio.

En cuanto a su aplicación en Abengoa, hay que destacar las siguientes oportunidades para la multinacional sevillana: nuevas formas de financiación, nuevos productos relacionados con el auge de la energía ecológica, y zonas con posibilidad de construcciones de nuevas infraestructuras.

En primer lugar, es necesario señalar las nuevas formas de financiación, que serían destacables para Abengoa antes del declive organizacional. Esto se debía, principalmente, a la manera en la que se financiaba la empresa durante un momento de crisis en el entorno económico, mediante los “Project finance”. Este método es “una técnica o mecanismo de financiación de inversiones”, como se ha comentado en el apartado correspondiente de fortalezas para el apoyo financiero. Teniendo en cuenta el negocio que hacía la sociedad sobre el desarrollo de energías renovables tenían gran facilidad para encontrar financiación de cualquier tipo y poder llevar a cabo sus proyectos (Agustina, 2017).

En la actualidad, la compañía sí que tiene problemas de acceso a financiación, debido a su “rating” y la enorme deuda que atesora, que hace que no le financien los proyectos fácilmente.

En segundo lugar, otra oportunidad para la compañía es la derivada de nuevos productos relacionados con el auge de la energía ecológica. Tanto en la actualidad como en el periodo anterior a la crisis de la organización, debido al modelo de negocio de Abengoa y a la demanda de las energías renovables, han sabido aprovechar este hueco en el mercado. De seguir así, persistirá como un nicho de mercado importante a explotar en el futuro, debido al crecimiento de estos nuevos productos (Agustina, 2017).

En tercer lugar, y como última oportunidad destacada para la compañía, se hace referencia a las zonas con posibilidad de construcciones de nuevas infraestructuras. Esta compañía se ha caracterizado por la realización de grandes proyectos de nuevas plantas termosolares, así como otras relacionadas con sus diferentes áreas de negocio, en cualquier país del mundo. En momentos previos al deterioro de la empresa “la magnitud y el número del conjunto de proyectos que Abengoa acometió en esos años es impresionante” (Agustina, 2017, p. 80). Siempre había algún país dispuesto a invertir en proyectos relacionados con nuevas tecnologías o energías renovables. Asimismo, cuando la empresa pretendía afrontar un nuevo proyecto en cualquier país o continente “recibía, como es natural, todos los parabienes de los poderes políticos, financieros y empresariales.” (Agustina, 2017, p. 162).

La propia sociedad llegó a poseer un número de proyectos enorme relacionados con las construcciones de nuevas plantas en diferentes países. A modo de ejemplo, “grandes infraestructuras eléctricas en Brasil y México”, “desaladores en varios países de África”, así como múltiples proyectos en diferentes países como “Omán, Turquía, Ghana, Corea del Sur”, entre otros (Agustina, 2017, p. 80). Por lo tanto, hay que destacar la amplitud que consiguió alcanzar la empresa con dicho negocio (Agustina, 2017).

En la actualidad, sigue manteniendo esta oportunidad, debido al fuerte auge que mantendrán las energías renovables, y queda reflejado en los diferentes proyectos o

contratos que ha conseguido recientemente, como los ya mencionados en las fortalezas, y que seguirá obteniendo.

3.2.2. Amenazas.

Por último, es importante señalar las amenazas que influían y siguen afectando a la sociedad en el presente, puesto que si no se neutralizan en el momento adecuado podrían suponer una desventaja en el futuro para la empresa. Es necesario decir que, si no se evitan, pueden causar daño. Por lo tanto, son factores que poseen un potencial desfavorable para la compañía y que deben intentar evitarse.

Se han identificado las siguientes amenazas posibles para Abengoa: riesgos derivados del Acuerdo de reestructuración, cambio de regulación gubernamental, publicidad adversa y competitividad nacional e internacional.

En primer lugar, hay que tener en cuenta una de las mayores amenazas potenciales para la sociedad y relativa a los riesgos derivados del Acuerdo de reestructuración. Este potencial factor negativo pertenece a la matriz DAFO actual. Es un aspecto crucial, puesto que los términos y condiciones expuestos en dicho acuerdo podrían afectar negativamente en el futuro. Entre los posibles inconvenientes se encuentran: limitación para conseguir “en un futuro financiación, para refinanciar deuda, vender activos o levantar capital”; restricción para la realización de “distribuciones vinculadas a la titularidad de sus acciones y la capacidad de las filiales del Grupo de llevar a cabo determinadas distribuciones”; reducción de la rapidez “para responder a las cambiantes condiciones económicas y del negocio con el fin de aprovechar las oportunidades de negocio que puedan surgir”; vulnerabilidad “a las recesiones económicas o industriales vinculadas a su negocio.” (Abengoa, 2018a, p. 56).

Una de las principales amenazas para la compañía fue la regulación gubernamental. En un primer momento, la empresa se benefició de las primas a las renovables, por lo que tenían luz verde para llevar a cabo numerosos proyectos relacionados con este tipo de productos. Sin embargo, con el cambio de gobierno llevado a cabo en 2011, el sector sufrió un cambio en su regulación. Por lo tanto, esto afectaba directamente a la estrategia que poseía la empresa en tal momento, puesto que dejaba de ser tan interesante invertir en las renovables, ya que no se encontraban amparadas por la normativa, como antes (Agustina, 2017).

En la actualidad, sigue siendo una amenaza importante. Como se ha comprobado, con un pequeño cambio en el sistema, es posible afectar al modelo de negocio de la sociedad y perjudicar los resultados. Por consiguiente, es un efecto colateral importante que hay que tener presente y así lo registra la sociedad en el Informe de gestión consolidado, dónde establecen dos tipos de riesgos relativos a la regulación, que son los siguientes:

“Riesgos derivados de las reducciones en los presupuestos gubernamentales, subsidios y cambios adversos en la ley que pueden afectar el negocio de la compañía y el desarrollo de sus proyectos presentes y futuros.” (Abengoa, 2018a, p. 57)

Por otro lado, tenemos los riesgos derivados de la regulación medioambiental:

“Riesgos derivados de la sujeción a estricta normativa medioambiental.” (Abengoa, 2018a, p. 57)

“Riesgo derivado de la dependencia de normativa favorable a la actividad de la energía renovable.” (Abengoa, 2018a, p. 57).

Una de las dificultades que encuentra la sociedad en su entorno es la publicidad adversa. Así lo registra el Informe de gestión consolidado del ejercicio 2018, estableciendo que “puede tener un efecto negativo en la marca o nombre comercial utilizados en el Grupo.” Esta situación deriva de “la reestructuración o la situación

financiera del Grupo o de otros participantes en los mercados en los que ésta opera” (Abengoa, 2018a, p. 62), siendo ciertamente posible un efecto negativo en las relaciones de clientes y proveedores con la sociedad. Además, afecta directamente a “la percepción del mercado de su negocio.” (Abengoa, 2018a, p. 62) Esta es una amenaza en potencia con la que Abengoa no contaba en su etapa anterior pero que está muy presente en su actividad actual.

Otra amenaza es la competitividad nacional e internacional. Debido al alcance del negocio de la empresa y la multitud de inversiones y proyectos que lleva a cabo alrededor del mundo, la competencia por parte de otras a empresas a nivel internacional o nacional es sumamente importante. Ya sea por “concursos privados o licitaciones públicas” (Agustina, 2017, p. 83), la empresa tiene que conseguir ganar a los diferentes rivales para hacerse con el proyecto. Aun así, en las públicas “había mucha más competencia” (Agustina, 2017, p. 83). Por lo tanto, hay que destacar esta amenaza, ya que en cualquier proyecto que vaya a intentar alcanzar la empresa, va a poseer cierta competencia, ya sea de empresas del propio país o de países de cualquier parte del mundo.

Por último, teniendo en cuenta el Informe de gestión consolidado para 2018, se declara el “riesgo país” como un inconveniente de la internacionalización, por las diferentes situaciones que pueden desarrollarse en cada país. Teniendo en cuenta esto, las operaciones que desarrolla Abengoa “pueden verse afectadas por distintos tipos de riesgo relacionados con las condiciones económicas, políticas y sociales de los distintos países en los que opera” (Abengoa, 2018a, p. 59).

3.3. MATRICES DAFO.

En este último apartado del capítulo, correspondiente al análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se va a realizar la representación gráfica de las diferentes matrices DAFO para la compañía. Esta matriz va a hacer referencia tanto al momento de crisis como al actual.

MATRIZ DAFO ANTERIOR A LA CRISIS.

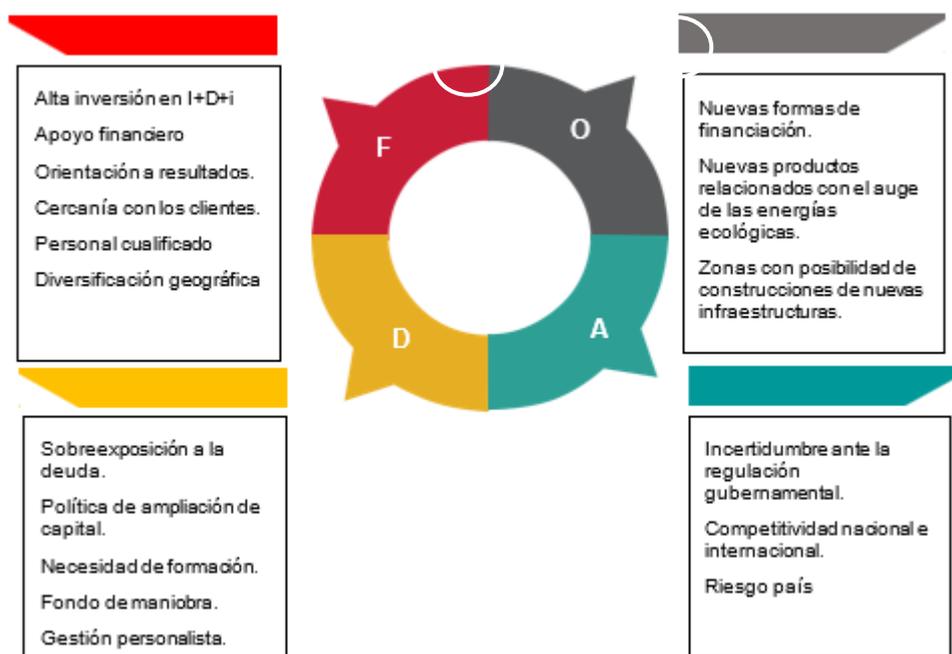


Figura 3.1. Matriz DAFO anterior al deterioro.

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DAFO ACTUAL.

En la matriz DAFO actual se puede apreciar un análisis interno y externo similar, pero con ciertas excepciones a tener en cuenta.

En las fortalezas, se suprimiría el apoyo financiero, debido a la situación de elevado endeudamiento por la que pasa la empresa, y la alta inversión en I+D+i.

En cuanto a las debilidades, habría que excluir la gestión personalista y la política de ampliación de capital, debido a las modificaciones ocasionadas en la estructura accionarial y en la dirección de la Sociedad. Se incluirían, por otro lado, los problemas de liquidez y la escasa rentabilidad del activo.

Respecto a las oportunidades, se eliminan las nuevas formas de financiación, en gran parte, por el control que se realiza actualmente hacia la compañía por todo lo acontecido.

En las amenazas se incluyen el Acuerdo de Reestructuración y la publicidad adversa.

Por último, en lo que se refiere a las amenazas sí que se mantendrían ambas.



Figura 3.2. Matriz DAFO actual.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4

PROSPECTIVA Y TÉCNICA DE ESCENARIOS

4.1. DELIMITACIÓN DEL SISTEMA Y VARIABLES ESENCIALES.

En este apartado se pretende llevar a cabo la exposición del sistema que se utilizará para la realización del proyecto, y definir las diferentes variables esenciales que se tendrán en cuenta para tal proceso. Para ello, se va a hacer uso del método de escenarios, en el primer caso, y el análisis estructural, para la identificación de las variables esenciales en el segundo caso, propuestos por el autor Michel Godet, en su publicación sobre la prospectiva estratégica.

En primer lugar, es preciso destacar que se va a utilizar el Método de Escenarios para conseguir la aproximación de la prospectiva estratégica. La finalidad de este método de escenarios es proponer las acciones estratégicas de la empresa (Godet, 2007).

El citado método permite “construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución” (Godet, 2007, p. 46). Asimismo, con el uso de este proceso, se tendrá que la finalidad “de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización.” (Godet, 2007, p. 46). Por lo tanto, este método será de ayuda para demostrar la influencia que tienen las diferentes variables entre sí, y cuál es la intensidad de esta relación entre las mismas.

Además, es necesario hacer hincapié, de manera breve, en la definición de escenario. De acuerdo con el autor: “es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.” (Godet, 2007, p. 46). Por ello, se van a establecer diferentes escenarios y analizar cómo podría evolucionar la sociedad en cada uno de los supuestos, teniendo en cuenta las diferentes previsiones.

El método se va a dividir en tres fases, teniendo similitudes con el del autor. La primera etapa consistirá en la construcción del escenario, delimitando el entorno y variables esenciales. La segunda consiste en identificar las hipótesis y las relaciones entre las variables. En la última fase se llevará a cabo la elaboración de los escenarios (Godet, 2007).

En la primera fase se pretende obtener la construcción del escenario. “Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa y su entorno.” (Godet, 2007, p. 46). Para ello, será de gran utilidad conocer apropiadamente la situación actual de la empresa, así como el entorno en el que se desenvuelve. Esta fase se divide en tres partes: delimitar el sistema y su entorno, determinar las variables esenciales y analizar la estrategia de actores (Godet, 2007).

Por lo tanto, en primer lugar, es preciso exponer de manera clara y concisa el contexto en el que se desarrolla Abengoa en la actualidad. Se va a realizar de manera esquematizada la situación por la que pasa la sociedad.

La sociedad se encuentra en un momento complicado, y cuenta con una gran limitación de recursos financieros y que “ha influido significativamente en la evolución del negocio operativo no sólo a través de la ralentización generalizada y deterioro de toda la actividad del grupo sino también mediante la entrada en diversos procesos de insolvencia o quiebra judicial de sociedades” (Abengoa, 2018a, p. 11).

Una cuestión crucial es el elevado volumen de endeudamiento que posee tras la reestructuración de su deuda. Actualmente, es decir, “al cierre del ejercicio 2018, el endeudamiento financiero del Grupo asciende a 4.727 millones de euros” (Abengoa,

2018a, p. 53). Esta cuantía afecta al desarrollo de las actividades, puesto que limita la capacidad de actuación de la empresa, ya sea en términos de competitividad, para acceder a recursos financieros, o para realizar adquisiciones estratégicas (Abengoa, 2018a, p. 53).

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la imagen social de la empresa. Difícilmente se puede olvidar la situación por la que ha pasado y que atesora en la actualidad. El proceso de reestructuración llevado a cabo, comenzando por la destitución del presidente de la sociedad, los problemas contables y el escándalo mayúsculo que ha provocado hacen que su imagen se vea muy deteriorada (Agustina, 2017).

En cuanto al entorno regulatorio, tiene una gran importancia “la reducción del gasto público en infraestructuras” (Abengoa, 2018a, p. 56). Además, el negocio de la sociedad “está sujeto a una significativa regulación medioambiental”, por lo que la vulneración de estas normas “puede dar lugar a responsabilidad significativa, incluyendo multas, daños y perjuicios, tasas y gastos y el cierre de instalaciones.” (Abengoa, 2018a, p. 57). Asimismo, el ámbito de negocio que posee depende de la ayuda de subvenciones, que han disminuido considerablemente, y que podríamos calificar como: “Riesgo derivado de la dependencia de normativa favorable a la actividad de la energía renovable” (Abengoa, 2018a, p. 57).

Respecto al ámbito tecnológico, destacar que la compañía sigue disminuyendo la inversión en I+D+i. La actividad que era uno de los pilares de Abengoa, sigue descendiendo en cuanto a las cantidades que se destinan a ello, y es que “durante el ejercicio 2018 ha sido de 287 miles de euros, (430 miles de euros, a 31 de diciembre de 2017), importe muy inferior a años anteriores debido fundamentalmente por la situación de la Compañía durante el ejercicio.” (Abengoa, 2018a, p. 67).

El auge de los competidores que se aprovechan de la situación de la multinacional sevillana para comprar sus activos o filiales. Un ejemplo de ello es la venta de la que era su sociedad dependiente, Atlantica Yield, a la empresa canadiense Algonquin Power & Utilities (CincoDías, 2018).

Otro aspecto esencial es el relativo al personal. Desde finales de 2015 hasta el momento actual, Abengoa “ha acometido en tres años 40 ERE con la salida de 18.700 empleados, más de la mitad de su plantilla” (Martín-Arroyo, 2019). Es factible pensar que existe una situación de incertidumbre que afecta a los empleados, puesto que ha habido una enorme cantidad de despidos y no poseen certeza de que conserven su empleo. También es importante añadir la fuga de directivos y personal cualificado hacia otras empresas por la evolución negativa del negocio, como ya se comentó en el segundo capítulo (Agustina, 2017).

Por último, hay que señalar la información bursátil proporcionada por Abengoa, que ayuda a entender la evolución que ha tenido la empresa en el mercado. La última cotización realizada y proporcionada por BME del “ejercicio 2018 ha sido de 0,0145 euros en la acción A, un -48,2% inferior respecto al cierre del ejercicio 2017 y de 0,0034 euros en la acción B, un -66% inferior respecto al cierre del ejercicio 2017” (Abengoa, 2018a, p. 79).

La segunda fase del proceso pretende que, una vez obtenidas y determinadas las variables esenciales, “se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o, por el contrario, su ruptura.” (Godet, 2007, p.47). Por consiguiente, una vez realizada la identificación de dichas variables, se podrá obtener una visión de las diferentes relaciones que se mantienen entre ellas y la intensidad de estas.

Por último, la tercera fase del método tratará “de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales” e “ilustran la evolución del sistema y permiten efectuar un cierto número de verificaciones sobre su coherencia.” (Godet, 2007, p. 49).

A modo de representación, el método de escenarios quedaría de la siguiente manera:

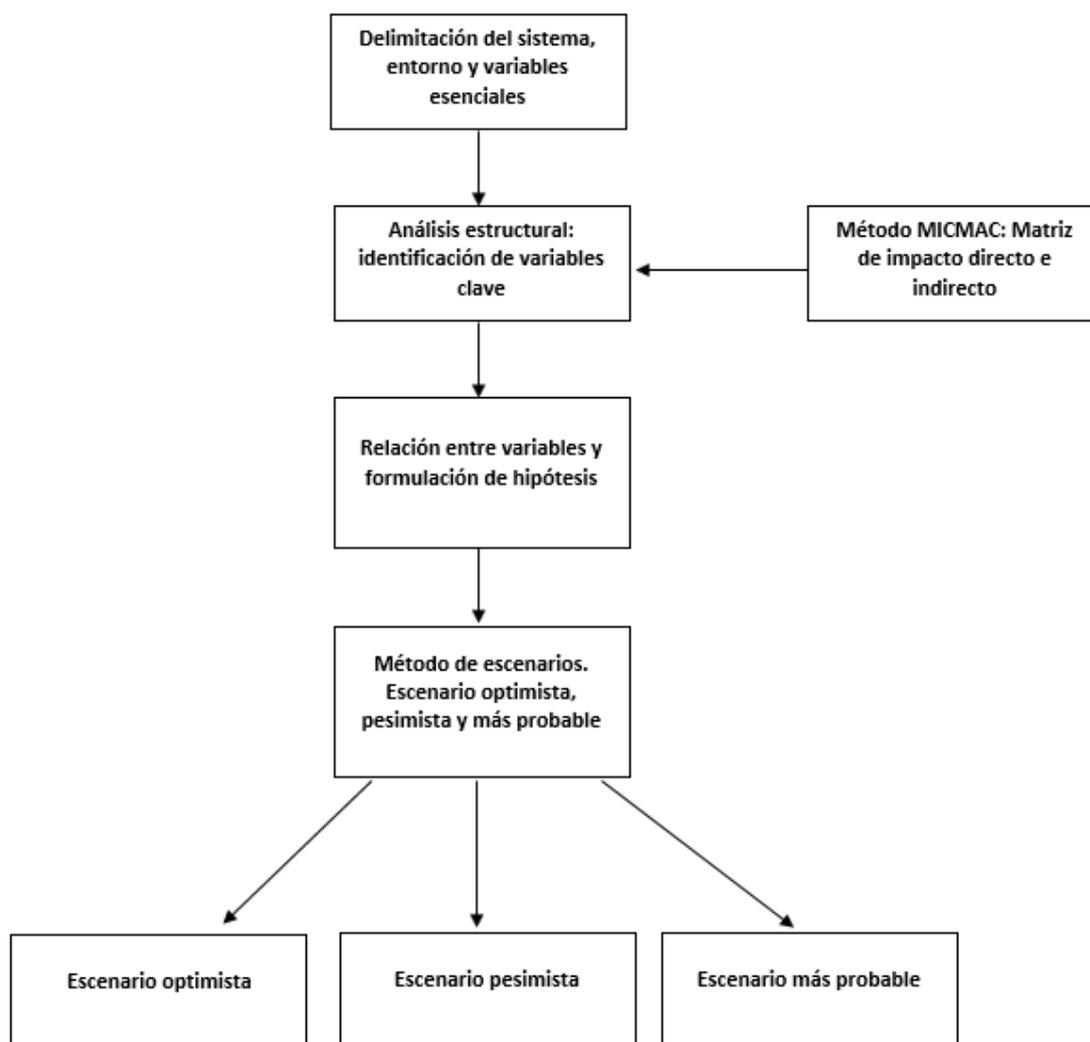


Figura 4.1. Método de escenarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Godet (2007, p. 48)

A continuación, es necesario utilizar el análisis estructural para la identificación de las variables clave. Se utilizará este proceso debido a que el objetivo es “hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ellas las variables esenciales a la evolución del sistema.” (Godet, 2007, p. 64).

El método al que nos referimos cuenta con las siguientes fases: “listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de las variables clave.” (Godet, 2007, p. 64).

Una vez establecido el sistema a utilizar y el procedimiento a llevar a cabo para su elaboración, hay que establecer las variables que se utilizarán para la realización de la matriz, como se aprecia en la fase 1 mencionada en el párrafo anterior. Se han elegido diez de ellas, y son las siguientes:

Rentabilidad del Activo. Esta variable mide la cantidad de beneficios que genera el activo total que posee la compañía. Se ha elegido porque la sociedad tenía graves problemas de generación de beneficios para hacer frente a las altas deudas de las que disponía y que sigue teniendo en la actualidad. Por lo tanto, ayudará a reflejar si ha conseguido evolucionar desde el cambio de mando en la dirección de Abengoa. La publicación de los resultados del año 2018 nos indica que el Resultado de explotación

ha sido de 148.303.000€, mientras que el Activo total es de 3.829.779.000 euros. Por consiguiente, relacionando ambas variables, obtendremos la rentabilidad del activo, que para el año 2018 es del 3,87%. Si comparamos con los dos años previos, en 2017 la rentabilidad alcanzaba el -4,37%, mientras que en 2016 era del -21,6%. Por lo tanto, se puede apreciar un aumento importante respecto a 2017 y 2016, pero la rentabilidad es muy escasa (Abengoa, 2018c, 2018d).

Fondo de Maniobra. Indica que el activo circulante se financia con recursos permanentes, es decir, los recursos a largo plazo que necesita la sociedad para llevar a cabo su actividad. Se ha optado por esta variable porque ha sido un grave problema para Abengoa en años anteriores y una de las causas principales de su declive, si se analiza desde el punto de vista de la contabilidad. Por ello, su influencia en la situación de la empresa es crucial para apreciar cómo ha evolucionado. De acuerdo con los últimos resultados de la empresa, el Fondo de Maniobra es de -4.359.562.000€. Esto deriva en una situación negativa relacionada con el desequilibrio financiero, y significa que el activo no corriente está siendo financiado, además, con pasivo corriente. Realizando una comparación con los dos años inmediatamente anteriores, en 2016 la cifra alcanzada era de -8.356.518.000€, mientras que en 2017 la cuantía era de -997.941.000€. Se pueden apreciar importantes oscilaciones entre las diferentes cantidades (Abengoa, 2018d, 2016a, 2017a).

Ventas. Las ventas nos indican la facturación que ha generado la sociedad en un ejercicio económico. Es un dato importante para comprobar el volumen de ingresos que está ocasionando y permitirá tener una idea de cómo ha disminuido la dimensión de Abengoa tras la reestructuración que se ha acometido. De acuerdo con la cuenta de resultados del año 2018, las ventas ascienden a 1.302.726.000 euros. Si comparamos con la cifra de negocios de 2016 y 2017, las cuantías son de 1.510.053.000 y 1.479.768.000€, respectivamente. Por lo tanto, las ventas han disminuido considerablemente. (Abengoa, 2018c, 2016b, 2017b)

Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC). Desde que se produjo el proceso de reestructuración en la compañía, actualmente, no reparte dividendos, por lo que el coste del capital propio queda suprimido. Así lo establece la sociedad en el Informe de Gestión Consolidado para 2018: “la prohibición de distribuir dividendos hasta que tanto las cantidades adeudadas en virtud de la nueva financiación como bajo la deuda financiera preexistente hayan sido satisfechas en su totalidad.” (Abengoa, 2018a, p. 56). Por ello, sólo hay que tener en cuenta el coste del capital ajeno que, para el año 2018 es de 417.292.000 euros y el total del pasivo ajeno que asciende a 8.080.795.000€. Para este cálculo se dividen las cuantías y se obtiene un CMPC del 5,163%. Para comprobar su evolución, se compara con el coste obtenido para los años 2017 y 2016, dónde ha ascendido a 4,997% y 4,070%, respectivamente. Por lo tanto, se obtiene un incremento paulatino del coste (Abengoa, 2018c, 2018e).

Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Más conocido como “EBITDA”. Esta variable proporciona el beneficio bruto de explotación sin considerar aspectos financieros y fiscales. Es un indicador muy importante, ya que se va a demostrar cuánto es capaz de generar la empresa con su actividad principal. El indicador para 2018 es de 188.435.000 euros, aumentando respecto a 2017 y 2016, cuándo ascendían a 126.931.000 y -241.218.000€, respectivamente (Abengoa, 2018c, 2017b, 2016b).

Beneficio Neto. Es el resultado del ejercicio económico generado por la empresa y publicado en la cuenta de pérdidas y ganancias como diferencia entre ingresos y gastos. Es una variable a tener en cuenta porque mide el nivel de beneficios generado por la empresa. El resultado atribuido a la sociedad dominante para el año 2018 es de -1.497.861.000€. En cuanto a los años anteriores, en 2017 ascendía a 4.277.770.000 y en 2016 el resultado era muy negativo por un valor de -7.629.056.000€. Por lo tanto, el

beneficio neto ha empeorado considerablemente si lo comparamos con el año inmediatamente anterior (Abengoa, 2018c, 2017b, 2016b).

Cotización de las acciones. Esta variable establece el precio de las acciones de la compañía en el mercado de valores. La acción de Abengoa, tras los graves problemas sufridos, disminuyó su valor considerablemente. Se ha escogido esta variable porque permite apreciar, desde el punto de vista del mercado, cómo de atractiva es la empresa para invertir en ella. De acuerdo con Infobolsa, la cotización actual del negocio en bolsa es de 0,0105 euros, a fecha de 10 de mayo de 2019 (Infobolsa, 2019). En cuanto a la cotización, se va a realizar una comparación con dos fechas previas, tanto la última cotización de 2017 como de 2016. En el año previo, ésta ascendía a 0,01€/acción, mientras que en el anterior se establecía en 0,19€/acción. Por consiguiente, la cotización es similar a la última de 2017 (Abengoa, 2017c, 2016c).

Riesgo regulatorio. De acuerdo con la propia Abengoa: “Riesgos derivados de las reducciones en los presupuestos gubernamentales, subsidios y cambios adversos en la ley que pueden afectar el negocio de la compañía y el desarrollo de sus proyectos presentes y futuro.” (Abengoa, 2018a, p. 56). Es un dato que afecta al negocio de manera directa, por lo que influye en sus proyectos y planes de futuro, como ya ocurrió con los cambios producidos en la ley en 2012. Actualmente, existe incertidumbre sobre cómo afectará la regulación en el sector energético. En cambio, se cree que aumentará la demanda de energía renovable en otros países como China y algunos de África, así como India, donde las energías renovables están surgiendo con fuerza (BBC, 2018).

Percepción de la calidad del producto. Es la percepción que posee el cliente, ya sea actual o potencial, del producto que está ofreciendo la empresa. Tras la reestructuración tan sonada que se ha llevado a cabo en Abengoa, obviamente, su imagen se ha visto dañada y, por consiguiente, su volumen de facturación ha disminuido considerablemente, así como las dimensiones del negocio. Sin embargo, la calidad de los productos ofrecidos por Abengoa es buena, y sólo que hay apreciar la cantidad de contratos que siguen consiguiendo por todo el planeta. En el ámbito de la energía termosolar, el negocio sigue desarrollando proyectos, y la sociedad “es líder mundial tanto en capacidad tecnológica como en capacidad instalada” (Abengoa, 2019c: ¶ 2).

Liquidez. La liquidez permite conocer la capacidad de la empresa para afrontar los compromisos de pago a corto plazo. Ya se ha mencionado en el presente proyecto que Abengoa poseía unas graves dificultades en lo que a liquidez se refiere. Es considerado uno de los factores cruciales en el deterioro de la organización y hay que analizar si ha evolucionado y cómo influye en Abengoa en la actualidad. La compañía destaca lo siguiente sobre la liquidez: “La política de liquidez y financiación de Abengoa durante los últimos años ha tenido como objetivo asegurar que la Compañía pudiera disponer de fondos suficientes para hacer frente a sus compromisos financieros” (Abengoa, 2018a, p. 50). Las dos fuentes principales de financiación que ha usado Abengoa son: “financiación de proyectos” y “financiación corporativa” (Abengoa, 2018a, p. 50). Si realizamos el cálculo de la ratio de liquidez de la compañía, relacionando el total de activo corriente y el total de pasivo corriente, da un resultado de 0,416. Respecto a los dos años anteriores, 2017 y 2016, las ratios eran de 0,846 y 0,481, respectivamente. Por ello, es importante decir que la empresa, con el paso del tiempo, tiene mayores dificultades. La situación de la sociedad no garantiza la liquidez, ya que el valor deseado debería ser de 1 o cercano al mismo (Abengoa, 2018e, 2017a, 2016a).

En la siguiente tabla se puede apreciar la lista de las diferentes variables utilizadas con sus respectivas abreviaturas y la descripción de cada una.

Nº	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Rentabilidad del Activo	ROA	Mide la cantidad de beneficios que es capaz de generar el Activo total de la compañía.
2	Fondo de Maniobra	FM	Activo circulante que se financia con recursos permanentes, es decir, los recursos a l/p que necesita la empresa para llevar a cabo su actividad.
3	Ventas	CN	Facturación de la empresa.
4	Coste Medio Ponderado de Capital	CMPC	Es el coste medio ponderado de los recursos financieros que posee la empresa, tanto propios como ajenos.
5	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	EBITDA	Beneficio bruto de explotación sin considerar aspectos financieros y fiscales.
6	Beneficio Neto	BN	Resultado del Ejercicio generado por la empresa.
7	Cotización Acciones	COT	Precio de las acciones de la compañía en el mercado de valores.
8	Riesgo regulatorio	RR	Riesgos derivados de las reducciones en los presupuestos gubernamentales, subsidios y cambios adversos en la ley que pueden afectar el negocio de la compañía y el desarrollo de sus proyectos presentes y futuro.
9	Percepción de la calidad del producto	PCP	Indica qué percepción poseen las personas sobre la calidad del producto de la empresa.
10	Liquidez	LIQ	Capacidad de la empresa para afrontar los compromisos de pago a corto plazo.

Tabla 4.1. Lista de variables.

Fuente: Elaboración propia, MICMAC.

La segunda fase consiste en la descripción de las relaciones entre las variables, haciendo uso del método MICMAC para comprobar la influencia directa entre diferentes variables. Los resultados de influencia posible son: sin influencia (0), débil (1), mediana (2) y fuerte (3) (Godet, 2007, p. 65).

Del mismo modo, cabe destacar que se hace uso de este software, que ha sido propuesto por Godet, y también por Díez de Castro para “ayudar en el análisis estructural de un sistema”, entre los que se incluye el de una empresa (Díez, 2008, p. 30).

La tercera fase lleva a la identificación de las variables clave con el método MICMAC. En esta etapa, se realizará para dicho descubrimiento, “en primer lugar una clasificación directa” y, “posteriormente por una clasificación indirecta” (Godet, 2007, p. 65). Una vez realizadas ambas clasificaciones, se podrán jerarquizar y, además, “permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal” (Godet, 2007, p. 65).

Los resultados de este proceso, derivados de la influencia y la dependencia podrán ser representados en un plano (Godet, 2007). Realizado el descubrimiento de las variables esenciales, se podrá determinar cuáles son éstas y plantear las hipótesis del proyecto.

A continuación, se muestran los siguientes datos que nos indican la dependencia e influencia de las variables, eligiendo las más importantes.

Posteriormente, habiendo expuesto las diferentes variables con las que se elaborará el proyecto, el siguiente paso radica en formular las diferentes hipótesis a demostrar.

4.2. MATRICES DE INFLUENCIA DIRECTA E INDIRECTA.

Las diferentes variables se relacionan entre sí como se muestra en la siguiente ilustración. Una vez vistas las influencias y dependencias entre ellas, es importante desarrollar las hipótesis que se intentan demostrar con el método de escenarios.

Con la ayuda del software MICMAC, se ha llevado a cabo la realización de la Matriz de Influencias Directas (MID) y la Matriz de Influencias Indirectas (MII), y las matrices quedan relacionadas entre sí de la siguiente manera:

	1 : ROA	2 : FM	3 : CN	4 : CMPC	5 : EBITDA	6 : BN	7 : COT	8 : RR	9 : PCP	10 : LIQ
1 : ROA	0	2	3	3	2	2	2	0	1	2
2 : FM	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2
3 : CN	3	0	0	0	3	3	3	0	3	2
4 : CMPC	3	3	0	0	0	3	2	0	1	3
5 : EBITDA	0	0	0	0	0	3	3	0	1	1
6 : BN	0	0	0	0	0	0	3	0	2	1
7 : COT	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
8 : RR	2	1	2	1	2	2	1	0	1	1
9 : PCP	3	0	3	0	3	3	1	0	0	0
10 : LIQ	2	2	0	2	2	2	2	0	1	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Tabla 4.2. Matriz de Influencia Directa.

Fuente: Elaboración propia, MICMAC

	1 : ROA	2 : FM	3 : CN	4 : CMPC	5 : EBITDA	6 : BN	7 : COT	8 : RR	9 : PCP	10 : LIQ
1 : ROA	163	120	159	147	189	261	316	0	241	153
2 : FM	66	56	72	80	86	128	176	0	126	102
3 : CN	177	89	99	83	164	260	311	0	249	168
4 : CMPC	195	111	93	81	150	258	262	0	206	159
5 : EBITDA	60	22	54	25	64	85	76	0	62	36
6 : BN	45	22	45	28	55	85	97	0	64	54
7 : COT	18	12	18	18	30	48	66	0	46	36
8 : RR	151	92	102	94	149	224	264	0	207	133
9 : PCP	159	81	96	75	150	222	251	0	204	114
10 : LIQ	147	84	81	83	135	186	217	0	179	112

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Tabla 4.3. Matriz de Influencia Indirecta.

Fuente: Elaboración propia, MICMAC

De acuerdo con los resultados obtenidos por MICMAC, las variables con mayor influencia son las que se sitúan en la parte superior del plano (véase Figura 4.2), y las que poseen mayor dependencia, en la parte inferior. Por consiguiente, las variables quedarían clasificadas entre los puestos 1 y 4 como las más importantes, en cuanto a influencia (véase tabla 4.4) y dependencia (véase tabla 4.5). Por lo tanto, las variables más influyentes de acuerdo con la matriz son: la rentabilidad del activo (ROA), las ventas (CN), el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la liquidez (LIQ). Por el contrario, las variables con mayor nivel de dependencia son: cotización (COT), el resultado del ejercicio (BN), la percepción de calidad del producto (PCP) y la rentabilidad del activo (ROA).

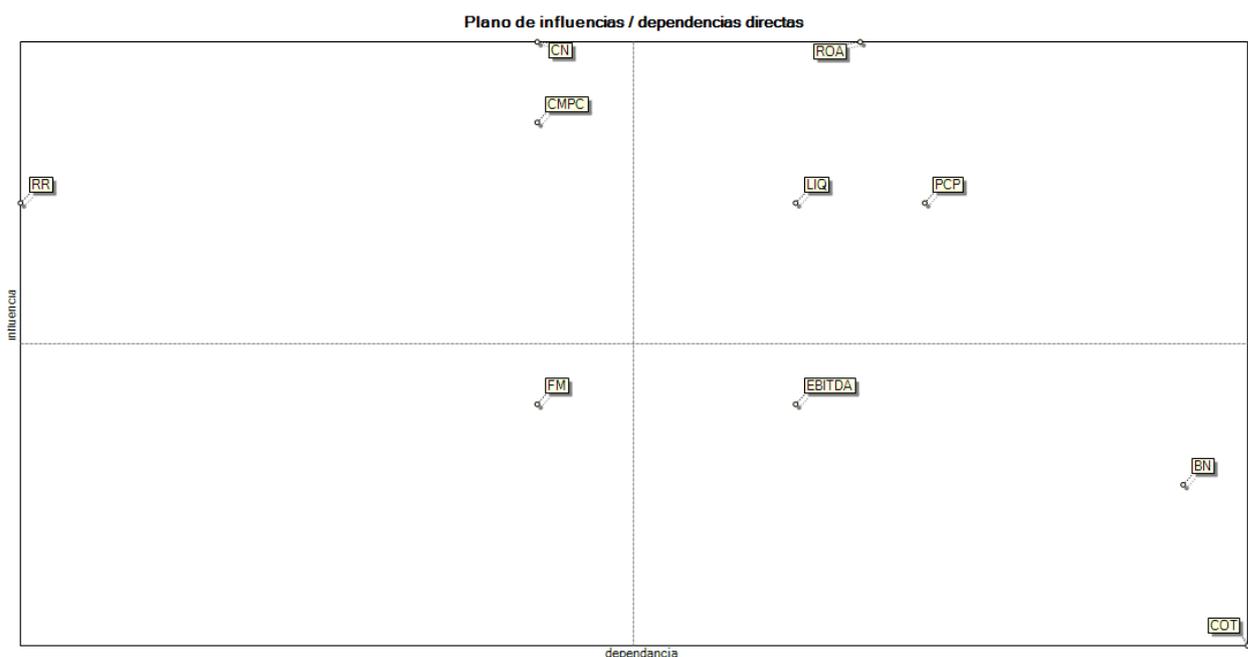


Figura 4.2. Plano directo de la influencia y dependencia de las variables.

Fuente: Elaboración propia, MICMAC

Fila	Variable
1	1 - ROA
2	3 - CN
3	4 - CMPC
4	8 - RR
5	9 - PCP
6	10 - LIQ
7	2 - FM
8	5 - EBITDA
9	6 - BN
10	7 - COT

Variable
1 - ROA
3 - CN
4 - CMPC
8 - RR
9 - PCP
10 - LIQ
2 - FM
6 - BN
5 - EBITDA
7 - COT

Tabla 4.4. Clasificación de las variables esenciales por influencia.

Fuente: Elaboración propia, MICMAC

File	Variable	Variable
1	7 - COT	7 - COT
2	6 - BN	6 - BN
3	9 - PCP	9 - PCP
4	1 - ROA	1 - ROA
5	5 - EBITDA	5 - EBITDA
6	10 - LIQ	10 - LIQ
7	2 - FM	3 - CN
8	3 - CN	4 - CMPC
9	4 - CMPC	2 - FM
10	8 - RR	8 - RR

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tabla 4.5. Clasificación de las variables esenciales por dependencia.

Fuente: Elaboración propia, MICMAC

4.3. HIPÓTESIS.

Con los datos obtenidos, se van a establecer las diferentes hipótesis objeto del estudio, y son las siguientes:

Hipótesis 1a: La rentabilidad del activo es superior al coste medio ponderado de capital ($ROA > CMPC$). Por lo tanto, Abengoa sería capaz de hacer frente al elevado coste del volumen de deuda.

Hipótesis 1b: La rentabilidad del activo es inferior al coste medio ponderado de capital ($ROA < CMPC$). Por consiguiente, la compañía no es capaz de hacer frente al elevado volumen de deuda.

Hipótesis 2a: El Fondo de Maniobra mejora considerablemente y se hace positivo, obteniendo una situación de equilibrio financiero y haciendo frente a las obligaciones a corto plazo.

Hipótesis 2b: El Fondo de maniobra se mantiene negativo, mostrando una situación de desequilibrio financiero y no pudiendo hacer frente a los compromisos de pago a corto plazo.

Hipótesis 3a: Mejora de la percepción de la calidad del producto que ofrece Abengoa, que redundará en una mejora de las ventas, incrementando así el EBITDA y, por último, el resultado del ejercicio mejoraría.

Hipótesis 3b: La percepción de la calidad del producto se reduce, consiguiendo un descenso de la cifra neta de negocio, disminuyendo así el EBITDA, y el resultado del ejercicio mantendría la misma tendencia.

Hipótesis 4a: Los títulos de Abengoa en bolsa mejoran su cotización a medio y largo plazo, como consecuencia de la evolución positiva de la compañía.

Hipótesis 4b: Los títulos de Abengoa en bolsa se mantienen constantes o disminuyen la cotización a medio y largo plazo, debido a la evolución negativa de la empresa.

4.4. MULTIPLICIDAD DE ESCENARIOS.

En este último apartado del capítulo IV se van a poner de manifiesto los tres escenarios que se mencionaron en el primer apartado.

He de destacar que el análisis tendrá un carácter exploratorio y las diferentes probabilidades son subjetivas, siendo la suma de los diferentes sucesos igual a la

unidad. Asimismo, se utilizará la regla del producto, teniendo en cuenta la independencia de las variables.

La asignación de probabilidades subjetivas ha sido la siguiente:

H1a	H1b	H2a	H2b	H3a	H3b	H4a	H4b
0,4	0,6	0,45	0,55	0,6	0,4	0,75	0,25

Tabla 4.6. Probabilidades asignadas a las hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

El primer escenario hará referencia a la posibilidad más optimista, consiguiendo que la empresa evolucione positivamente, solventando las dificultades que atesora y creciendo hasta convertirse en una compañía de referencia a nivel mundial, como ya consiguió antes de la reestructuración.

El segundo escenario consistirá en que la sociedad no será capaz de salir de la difícil situación e incurrirá en concurso de acreedores, por lo que, posiblemente, acabe desapareciendo.

El último de los escenarios tendrá en cuenta el escenario más probable, es decir, el que tiene más posibilidades de que suceda. Abengoa conseguiría salir de la situación lentamente y mejorando año a año, pudiendo así garantizar su supervivencia, pero no siendo capaz de conseguir la dimensión que tuvo en el pasado.

En la tabla siguiente se muestran las posibles combinaciones de variables que llevan a la realización de los diferentes escenarios. Igualmente, en la tabla posterior (4.8) se muestran los resultados de la relación entre los sucesos independientes, estableciendo la probabilidad de ocurrencia de cada escenario.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
H1	1a	1b														
H2	2a	2a	2a	2a	2b	2b	2b	2b	2a	2a	2a	2a	2b	2b	2b	2b
H3	3a	3a	3b	3b												
H4	4a	4b														

Tabla 4.7. Múltiples escenarios.

Fuente: Elaboración propia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
H1	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
H2	0,45	0,45	0,45	0,45	0,55	0,55	0,55	0,55	0,45	0,45	0,45	0,45	0,55	0,55	0,55	0,55
H3	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,6	0,4	0,4
H4	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25
Prob.	0,08	0,03	0,05	0,02	0,10	0,03	0,07	0,02	0,12	0,04	0,08	0,03	0,15	0,05	0,10	0,03

Tabla 4.8. Probabilidad de ocurrencia.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Escenario optimista.

El escenario optimista corresponde a las situaciones 1 a 4, de la tabla 4.7, puesto que las dos variables más importantes mejoran considerablemente. Los escenarios 2 y 4 podrían ser incongruentes, ya que no parece factible una mejora de los dos indicadores esenciales y una reducción de los dos siguientes, aunque habrá que atender a la realidad de los supuestos para comprobar su validez. El efecto de la rentabilidad del activo y el fondo de maniobra impulsaría la percepción de calidad del producto y la cotización, pero no es así. En estos escenarios (1 y 3) se puede apreciar una mejora del ROA, que lo hace superior al CMPC. También consiguen incrementar el FM, consiguiendo una situación de equilibrio financiero. Asimismo, podría experimentar un aumento de la percepción de la calidad del producto (escenario 1) y de la cotización.

Se va a hacer referencia al escenario 1, derivado del mayor valor de ocurrencia entre los escenarios optimistas y su mayor congruencia en la relación entre las hipótesis. Esta situación estima que los países apostarán fuerte por las energías renovables en el futuro. Por ello, este tipo de energías serán importantes para la producción en muchos países, que verán necesario primar por ella (El Confidencial Digital, 2018).

La mejora de las expectativas sobre las energías renovables llevará a un incremento paulatino de las ventas, por lo que mejorará considerablemente la rentabilidad del activo, que conseguirá hacer frente al coste de las deudas. Además, el Fondo de Maniobra será positivo, consiguiendo el equilibrio financiero deseado.

Abengoa seguirá creciendo y con la importancia de las renovables, su negocio se volverá más atractivo. Tanto proveedores como clientes, habituales o potenciales, así como el contexto que afecta a la empresa en general, volverán a tener confianza en la compañía. Esto, de nuevo, influirá positivamente en la cifra de negocio, y hará que aumenten los diferentes indicadores relacionados con ello (ROA, EBITDA y BN).

La mejora de la situación económica hará que la sociedad remonte en bolsa y consiga aumentar el precio de la acción, haciendo que el mercado vea con buenos ojos a la multinacional y se vea respaldada por ello.

Esta situación prevé que, en el futuro, Abengoa consigue devolver todo el volumen de deuda que posee de acreedores, y quede limpia, consiguiendo recuperar el estatus de antaño y manteniendo una tendencia ascendente. Para ello, la compañía consigue vender los activos mantenidos para la venta que mantiene aún con un valor de 2.117 millones de euros (Abengoa, 2018a).

Con la tendencia positiva del negocio y la venta de dichos elementos, conseguiría sanear su estructura financiera. Posteriormente, ello provocaría un incremento de la dimensión del negocio, y con el frecuente uso de las energías renovables, cree nuevas actividades relacionadas con ello.

4.4.2. Escenario pesimista.

El escenario pesimista corresponde a las situaciones 13 a 16 de la tabla 4.7. Estos escenarios se consideran pesimistas porque las dos variables fundamentales mantienen la tendencia negativa. Los escenarios 13 y 15 podrían ser inconsistentes, puesto que el ROA y el FM son desfavorables, mientras que la percepción de calidad del producto (13) y la cotización (13 y 15) aumentan. Como en el caso anterior, habrá que atender a la validez de los supuestos en la realidad. En las situaciones 14 y 16, el ROA es inferior al CMPC. El FM se mantiene negativo, manteniendo el desequilibrio financiero. Asimismo, la percepción de la calidad del producto disminuirá (16) y la cotización se reducirá, pudiendo provocar su salida del mercado de valores. A corto y medio plazo, el horizonte de la rentabilidad del activo y el fondo de maniobra, dos indicadores clave en el presente trabajo, no son favorables. A ello hay sumar que Abengoa, incluso en sus mejores años,

poseía una situación de desequilibrio financiero desde el punto de vista del FM, y su activo tampoco dotaba la rentabilidad deseada.

Este escenario estima el peor de los casos para la multinacional sevillana y, por ello, se va a comentar la situación 16, siendo la situación con mayor congruencia en cuanto a la relación de las hipótesis. En él se prevé que los diferentes países rechacen primar las energías renovables, derivando en un contexto difícil de combatir para una empresa cuyo modelo de negocio consiste en la realización de infraestructuras alrededor del mundo. Un ejemplo de ello sería que, en uno de los países en los que más ha actuado Abengoa, como es Estados Unidos, rechace apostar por las energías verdes, y así lo establece el presidente Donald Trump, que pretende acabar con los subsidios a las renovables (EuropaPress, 2018).

Dicho contexto hace disminuir la calidad de los productos, y limitando aún más el ámbito de actuación, teniendo serios problemas para encontrar clientes, ya sea públicos o privados, que quieran contratar a la empresa para el desarrollo de cualquiera de las actividades de la sociedad.

Dicho efecto provocaría una reducción de la facturación y, con ello, un empeoramiento de la rentabilidad del activo, teniendo muchas dificultades para hacer frente al cuantioso volumen de deuda. Asimismo, los activos mantenidos para la venta por valor de 2.117 millones de euros no consiguen venderse por el precio estimado. El Fondo de Maniobra seguiría siendo negativo, garantizando el desequilibrio financiero que posee actualmente.

Otro de los factores negativos derivados de la situación sería la falta de liquidez, siguiendo con problemas para hacer frente a las obligaciones de pago que consumen a la compañía. Estas dificultades para devolver el principal de la deuda, así como los intereses relativos a ella llevarían a la declaración de concurso de acreedores, acabando, finalmente, con cualquier posibilidad de supervivencia.

Este escenario provocaría el desplome final de la cotización, el cual se puede apreciar al pasar de la situación 15 a la 16, donde todos los indicadores llevarían a la cotización a su disminución en el último escenario. Ello provocaría la salida del mercado de valores, así como la desconfianza del entorno, ya sea de clientes, proveedores o posibles acreedores que tuviesen interés en Abengoa.

4.4.3. Escenario más probable.

El escenario más probable corresponde a las situaciones 5 a 12 de la tabla 4.7, en la cual todas las posibilidades son congruentes. En ellos una de las variables clave mejora y otra se reduce. Aun así, se va a comentar el escenario 9 que posee mayor probabilidad de ocurrencia. En él se percibe una mejora del ROA, que lo hace superior al CMPC. Sin embargo, no es capaz de incrementar el FM lo suficiente, siguiendo en situación de desequilibrio financiero. Además, podría aumentar la percepción de la calidad del producto y la cotización, lenta y paulatinamente.

En este escenario, Abengoa parte de la situación actual, y sigue creciendo a un ritmo pausado, pero consigue garantizar su supervivencia y salir del apuro en el que se encuentra. Sin embargo, no conseguiría las cotas de crecimiento alcanzadas en el período anterior a 2015.

Para ello, será necesario volver al principio, al nacimiento de la propia empresa, y centrarse así en las actividades originarias de ingeniería y construcción como ejes del negocio. Además, acorde con el plan de viabilidad a 10 años, lograrán doblar la cifra de negocio (Diario de Sevilla, 2019).

Con el respaldo de los diferentes países por las energías ecológicas, las expectativas seguirán creciendo y Abengoa conseguirá desahogarse paulatinamente. Asimismo, se

espera que el segmento dedicado al agua crezca favorablemente, siendo una de las actividades que pertenecen al modelo de negocio de la empresa (EnergyNews, 2019). Dicha apuesta por las energías renovables señalará el camino para el aumento de la facturación y, así, para el año 2028 se espera que el EBITDA se sitúe en torno a 295 millones de euros, manteniendo una tasa de crecimiento del 6,7%. Del mismo modo, se prevé que los flujos de caja sigan negativos hasta 2021, momento en el que cambiará la tendencia y alcance los 207 millones en la fecha mencionada (EnergyNews, 2019).

El impulso de la cifra de negocio permite que la rentabilidad de los activos se amplíe. No obstante, no aumenta lo suficiente para hacer que el Fondo de Maniobra sea positivo, manteniendo la tendencia de desequilibrio financiero. Siguiendo con la rentabilidad del activo, a partir de 2021 la empresa será capaz de contar con flujos de caja positivos, asegurando cierto nivel de liquidez.

La evolución prevista por la empresa mejorará la imagen social, y redundará en mayor confianza por parte de los clientes y proveedores para mantener relaciones con la empresa. De la misma forma, con las buenas cifras que se señalan, Abengoa podría mantener el valioso personal que posee y contratar nueva mano de obra, reduciendo así la incertidumbre derivada de los diferentes expedientes de regulación de empleo ocasionados.

A pesar de todo, aunque la sociedad evolucione favorablemente y se mantenga, existe mucha incertidumbre, sobre todo, en lo que respecta al mercado. Por consiguiente, las futuras oscilaciones en la cotización podrán remontar, pero no obtener los niveles deseados hasta que la situación sea real y salga de la espiral negativa en la que se encuentra sumida.

En resumen, la multinacional sevillana será capaz de asegurar su supervivencia y mejorar respecto a la posición actual. Todo ello derivado de la simplificación del modelo de negocio y del potencial auge de las energías ecológicas. No obstante, es importante señalar que no volverá a alcanzar las cotas de posicionamiento en el mercado que obtuvo en años anteriores, puesto que la organización debe adaptarse a su verdadera dimensión, manteniendo el tamaño que posee en el presente. Ello significa que el número de proyectos, así como la plantilla de personal, las instalaciones o inversiones en I+D, entre otros aspectos, deben coincidir con su magnitud.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

En el presente proyecto he de destacar que se ha elaborado un diagnóstico, tanto del declive organizacional como de la situación actual. Además, se han realizado proyecciones sobre los posibles escenarios en los que podría desenvolverse la empresa en los próximos años.

En cuanto al futuro de la empresa, existe mucha incertidumbre por la compleja situación en la que se encuentra. Si tenemos en cuenta su desarrollo mediante el escenario más probable, Abengoa seguirá creciendo, pero a un ritmo pausado, derivado de su alto volumen de deuda. Del mismo modo, las posibilidades de que la compañía alcance la posición de privilegio que mantenía antes de su decadencia parecen escasas. Aun así, es difícil estimar la evolución de esta sociedad, ya que necesita aumentar la liquidez considerablemente para aligerar el endeudamiento y poder hacer frente a la gran cantidad de obligaciones que posee. También es crucial que consiga elevar la rentabilidad de los proyectos que realiza, puesto que la rentabilidad del activo actual es limitada. Esto será complicado, puesto que la reducción de las dimensiones de la empresa lleva aparejada una disminución del número de proyectos. Al menos, en el presente, cuenta con una gran cantidad de activos mantenidos para la venta, que podrían tener un papel importante en la generación de efectivo y el desapalancamiento.

No obstante, el contexto puede ser favorable en los próximos años debido, en gran parte, al considerable auge de las energías renovables y la conciencia ecológica, que le permitiría aumentar la cifra de negocio. Todo ello, derivado del nacimiento de varias potencias emergentes como India, China o ciertos países del continente africano que, cada vez más, están adoptando este tipo de energías. Ciertamente, si el plan de viabilidad elaborado por la multinacional sevillana para los próximos años se hace realidad, la posición de la empresa, además de su imagen corporativa, mejoraría notablemente. Sin embargo, también hay que destacar que las expectativas son demasiado positivas, pretendiendo incrementar en casi 3 mil millones el nivel de facturación actual y, todo ello, estando ligada a pequeños y medianos proyectos, para no ponerse en riesgo, lo cual parece pretencioso (EnergyNews, 2019).

Por otro lado, sólo son estimaciones, por lo que, si Abengoa quiere volver a obtener la credibilidad de antaño, debe ser respaldada por los resultados, y así obtener de nuevo la confianza de los diferentes grupos de interés. Se podría decir que ya ha dado el primer paso, y éste es acotar su ámbito de actuación, reduciendo sus actividades y no siendo excesivamente ambiciosa, como ya se mencionó en el informe de gestión consolidado de 2018 al modificar el modelo de negocio.

Por lo tanto, la situación no parece favorable en el momento actual y, sobre todo, si se miran los últimos resultados publicados en 2018, dónde los indicadores no son propicios para la compañía. Se podría decir que la empresa sigue sufriendo problemas y, aunque el entorno en el que se desenvuelve su modelo de negocio pudiera volverse favorable, de poco serviría si no es capaz de hacer frente a sus compromisos de pago.

En base a mi criterio, la principal preocupación de Abengoa es garantizar su supervivencia. Aun así, la empresa ha seguido hacia delante y consiguió evitar la quiebra cuando todo parecía perdido, por lo que habrá que esperar para comprobar si se cumplen los objetivos establecidos en el Plan de Viabilidad a 10 años. Dado que la reestructuración sufrida es aún reciente, aún sigue arrastrando múltiples dificultades relativas a ella, por lo que debería de contar con cierto margen para comprobar si consigue salir de la situación o, en cambio, no puede hacer frente a tales desafíos y desaparece.

Entre las principales limitaciones del trabajo están la subjetividad en la asignación de probabilidades para la elaboración de los escenarios, así como el empleo de dos indicadores esenciales (ROA y FM).

En este caso, se debe de coincidir con Godet al establecer que no hay evidencias objetivas sobre el futuro, por lo que realizamos juicios personales, siendo la única información disponible para lidiar con lo desconocido. Por ello, se hace necesario contar con la opinión de otras personas antes de formular una propia y realizar un juicio subjetivo. Así se podrían hacer proposiciones mediante probabilidades subjetivas (Godet, 2000).

Para finalizar, teniendo en cuenta esta limitación, sería interesante que en futuros trabajos se hiciera un análisis exhaustivo de la situación actual, comprobando, de manera directa y en primera persona, la opinión sobre la empresa y su funcionamiento, mediante entrevistas a directivos, empleados actuales y antiguos, o especialistas del sector, para ver la evolución y los posibles cambios. De esta forma, se podrían asignar probabilidades subjetivas con mayor cantidad de información.

Bibliografía

- Abengoa. (2011). Nuestra historia: Origen y desarrollo. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/web/es/compania/nuestra_historia/#det1_2 (consultado 10/02/2018)
- Abengoa. (2013a). Informe Anual de Abengoa. ABENGOA, Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2013/Tomo3/2013_Tomo3_IA_2.pdf (consultado 14/02/2019)
- Abengoa. (2013b). Informe de gestión consolidado. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.com/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2013/Tomo3/2013_Tomo3_IA_9.pdf (consultado 14/02/2019)
- Abengoa. (2015). Informe de gestión consolidado. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2015/Tomo2/2015_Tomo2_IA_9-1.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2016a). Estado de situación financiera consolidados. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2016/Tomo2/2016_Tomo2_IA_2-1.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2016b). Cuenta de resultados consolidados. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2016/Tomo2/2016_Tomo2_IA_3-1.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2016c). Informe de gestión consolidado. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2016/Tomo2/2016_Tomo2_IA_9-1.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2017a). Estado de situación financiera consolidados. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2017/Tomo2/2017_Tomo2_IA_2.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2017b). Cuenta de resultados consolidados. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2017/Tomo2/2017_Tomo2_IA_3.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2017c). Informe de gestión consolidado. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2017/Tomo2/2017_Tomo2_IA_9.pdf (consultado 12/05/2019)
- Abengoa. (2018a). Informe de gestión consolidado. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2018/Tomo2/2018_Tomo2_IA_9.pdf (consultado 20/04/2019)
- Abengoa. (2018b). Encuentro con Accionistas. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.com/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/hr_y_otras_comunicaciones_cnmv/hechos_relevantes/2018/20180207_presentacion_accionistas.pdf (consultado 14/04/2019).

- Abengoa. (2018c). Cuenta de resultados consolidados. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2018/Tomo2/2018_Tomo2_IA_3.pdf (consultado 11/05/2019).
- Abengoa. (2018d). Estado de situación financiera consolidados. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2018/Tomo2/2018_Tomo2_IA_2.pdf (consultado 11/05/2019).
- Abengoa. (2019a). Abengoa se adjudica dos proyectos de depuración de aguas en India. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/web/es/noticias_y_publicaciones/noticias/historico/2019/01_enero/20181221.html (consultado 14/04/2019).
- Abengoa. (2019b). Abengoa se adjudica la construcción de la mayor desaladora de ósmosis inversa de Arabia Saudí. ABENGOA. Recuperado de http://www.abengoa.es/web/es/noticias_y_publicaciones/noticias/historico/2019/01_enero/20190102.html (consultado 14/04/2019).
- Abengoa. (2019c). Energía Termosolar. ABENGOA. Recuperado de <http://www.abengoa.com/web/es/negocio/energia/termosolar/> (consultado 11/05/2019).
- Agustina, L. (2017). *El ocaso del imperio del sol: Abengoa, punto y final a la burbuja energética*. Barcelona: Ediciones Península.
- Badía, Daniel (26 de noviembre de 2015). Los acreedores de Abengoa: Estados Unidos, Santander y 200 entidades más. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/energia/2015/11/26/5656ad0bca4741a43c8b461f.html> (consultado 12/04/2019).
- BBC News Mundo (12 de abril de 2018). Las innovadoras soluciones para generar más y mejores fuentes de energías renovables en el planeta. BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43712276> (consultado 11/05/2019).
- Benítez, Mercedes (28 de abril de 2019). Fuga de talentos: la mitad de los ingenieros sevillanos se marcha fuera. *ABCdesevilla*. Recuperado de https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-fuga-talentos-mitad-ingenieros-sevillanos-marcha-fuera-201904272225_noticia.html (consultado 17/05/2019).
- Castañeda, María (28 de enero de 2019). El Plan de Viabilidad de Abengoa prevé triplicar los ingresos en 10 años. *EnergyNews*. Recuperado de <https://www.energynews.es/plan-viabilidad-abengoa/> (consultado 12/05/2019).
- CincoDías (22 de noviembre de 2018). Abengoa cierra la venta de Atlantica Yield valorada en 700 millones. *cincodias.elpais.com*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/22/companias/1542874418_632292.html (consultado 11/05/2019).
- Díez, E. (2008). *Informática aplicada la planificación y gestión de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide
- ElConfidencialDigital (5 de julio de 2018). El futuro es de las energías renovables. *elconfidencialdigital.com*. Recuperado de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/futuro-energias-renovables/20180704074922113759.html> (consultado 12/05/2019)
- EuropaPress (13 de enero de 2016). Junta destaca la importancia de las pymes proveedores de Abengoa por su creación de empleo. *Europapress*. Recuperado de <https://www.europapress.es/andalucia/sevilla-00357/noticia-junta-destaca->

importancia-pymes-proveedoras-abengoa-creacion-empleo-20160113125046.html

(consultado 17/05/2019)

EuropaPress (4 de diciembre de 2018). La Casa Blanca quiere acabar con los subsidios a energías renovables y coches eléctricos. Europapress. Recuperado de <https://www.europapress.es/internacional/noticia-casa-blanca-quiere-acabar-subsidios-energias-renovables-coches-electricos-20181204001113.html> (consultado 12/05/2019)

Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change* 65, 3–22. Recuperado de http://en.lapropective.fr/dyn/anlais/articles/art_of_scenarios.pdf

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. París: Cuadernos de LIPSOR.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2008). *Gestión de las relaciones internas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.

Grant, R. (2004). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Thomson Civitas.

Grimaldi, Alberto (8 de mayo de 2019). Abengoa confía a su negocio tradicional su viabilidad tras superar dos reestructuraciones. Diario de Sevilla. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/economia/Abengoa-negocio-tradicional-viabilidad-reestructuraciones_0_1352864854.html (consultado 12/05/2019)

Infobolsa. (2019). ABENGOA B. Infobolsa.es. http://www.infobolsa.es/cotizacion/abengoa_b (consultado 10/05/2019).

Jones, G. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Martín-Arroyo, J. (11 de marzo de 2019). La estricta dieta para el empleo de Abengoa. EL PAÍS: el periódico global. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/03/02/actualidad/1551531565_291366.html (consultado 11/05/2019).

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: EL ATENEO

Muñoz, J. (12 de marzo de 2019). Abengoa se quita peso de encima. CapitalMadrid. Recuperado de <https://www.capitalmadrid.com/2019/3/12/52428/abengoa-se-quita-peso-de-encima.html> (consultado 12/04/2019).

Patiño, M.A; Onrubia, S. (4 de diciembre de 2015). Abengoa, una maraña societaria con 900 filiales. Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/energia/2015/12/04/56615f13e2704ee52c8b4583.html> (consultado 12/04/2019)

Portillo, J. (4 de octubre de 2014). Abengoa, de la diversificación geográfica a la financiera. Cinco Días. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1585905533?accountid=14744> (consultado 14/04/2019).