

Gerardo Mochales González

Caso Hemingway & Old: doble crisis reputacional

Gerardo Mochales González

Caso Hemingway & Old: doble crisis reputacional



Caso Hemingway & Old: doble crisis reputacional

Gerardo Mochales González

Caso Hemingway & Old: doble crisis reputacional

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Julio, 2024

Caso Hemingway & Old: doble crisis reputacional
Gerardo Mochales González

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las
excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-074-2

Cubierta: ESIC
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

esic
Editorial

Impreso en España – Printed in Spain

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

E

C

I

D

N

I

1. PRIMERA CRISIS REPUTACIONAL: CLIENTES	9
2. SEGUNDA CRISIS REPUTACIONAL: EMPLEADOS	12
3. PREGUNTAS DEL CASO	13
ANEXO 1: PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO (PS) DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LIQUIDEZ Y SUSPENSIÓN DE PAGOS DE HEMINGWAY & OLD (REVISADO ENERO 2023) ..	15
BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS	17



Gerardo Mochales González

Es doctor en Economía por la Universidad Complutense de Madrid y tiene una doble licenciatura (Premio Nacional de Licenciatura) en Ciencias Económicas y en Administración y Dirección de Empresas por ICADE. Además, realizó un Executive MBA en Kellogg Graduate School of Management-Northwestern University (Chicago) y posteriormente un PDD-PGM en Harvard (Boston).

Comenzó su andadura profesional en McKinsey & Company, donde desarrolló proyectos de consultoría estratégica para diversos sectores empresariales en España, EE. UU., Inglaterra, Portugal y Holanda. A continuación, se incorporó a The Coca-Cola Company, donde llegó a asumir la dirección de Marketing y la dirección de Estrategia (*Brand Coke*) en Atlanta.

Posteriormente, fue nombrado director general de Estrategia, Marketing y Comunicación de ACCIONA.

Es profesor en programas MBA, Executive MBA e International MBA y desarrolla una labor activa dirigiendo TFM con marcado carácter estratégico e internacional.

*Caso original del profesor **Gerardo Mochales (Ph.D)**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en la recreación de una hipotética situación real de una serie de empresas ficticias, complementada con entrevistas personales realizadas a directivos de empresas de auditoría.*

Original del 17 junio 2024.

Palabras clave: gestión de crisis, crisis *management*, crisis reputacional, comunicación de crisis.

Categoría: comunicación corporativa, marketing y comunicación, marketing estratégico, dirección estratégica.

La empresa multinacional de auditoría Hemingway & Old (H&O) es una de las *big 5* en la prestación de servicios de auditoría y asesoría fiscal para diversos sectores, y cuenta con una dilatada experiencia en el sector industrial y energético, sectores donde la regulación nacional e internacional y los criterios de auditoría contable y financiera requieren una gran especialización.

1. Primera crisis reputacional: clientes

H&O comenzó en 2015 a auditar en España las cuentas de Solarensis, una de las empresas líderes en España en el diseño, fabricación y explotación de plantas de energía renovable fotovoltaica. Solarensis acaba de declarar la suspensión de pagos en febrero de 2023 debido a problemas financieros relacionados con su cadena de suministro, cambios regulatorios y competencia en el mercado de energía solar.

Figura 1
RECREACIÓN PLANTA FOTOVOLTAICA SOLARENSIS



Fuente: Elaboración propia.

Además de los desafíos financieros derivados de la suspensión de pagos de Solarensis, se revela un factor adicional que complica aún más la situación. Durante la pandemia de COVID-19, Solarensis se enfrentó a retrasos significativos en la entrega de paneles por parte de su proveedor y *partner* chino, quien representa una parte fundamental de su cadena de suministro. Estos retrasos, causados por interrupciones en la fabricación y el transporte debido a las restricciones y cierres relacionados con la pandemia, han impactado negativamente en la capacidad de Solarensis para completar proyectos y generar ingresos.

Existen, por tanto, diversos elementos que se deben tener en cuenta para profundizar en el origen de los problemas de gestión y solvencia de Solarensis:

- Dependencia de la importación de paneles solares chinos: Solarensis dependía en gran medida de la importación de paneles solares fabricados en China para sus proyectos de energía fotovoltaica. Estos paneles eran esenciales para su capacidad de operar y cumplir con los compromisos contractuales con sus clientes y socios comerciales.
- Retrasos en la fabricación y entrega: las restricciones y cierres relacionados con la pandemia de COVID-19 causaron interrupciones significativas en la fabricación y entrega de los paneles solares chinos. Esto generó retrasos en la finalización de proyectos y la generación de ingresos para Solarensis, lo que a su vez exacerbó sus problemas financieros y contribuyó a su suspensión de pagos.
- Impacto en la solvencia financiera: los retrasos en el suministro de paneles solares chinos afectaron directamente a la capacidad de Solarensis para cumplir con sus obligaciones financieras, incluidos los pagos de préstamos, facturas de proveedores y salarios de empleados. Esta presión financiera adicional contribuyó a la situación de suspensión de pagos de la empresa.