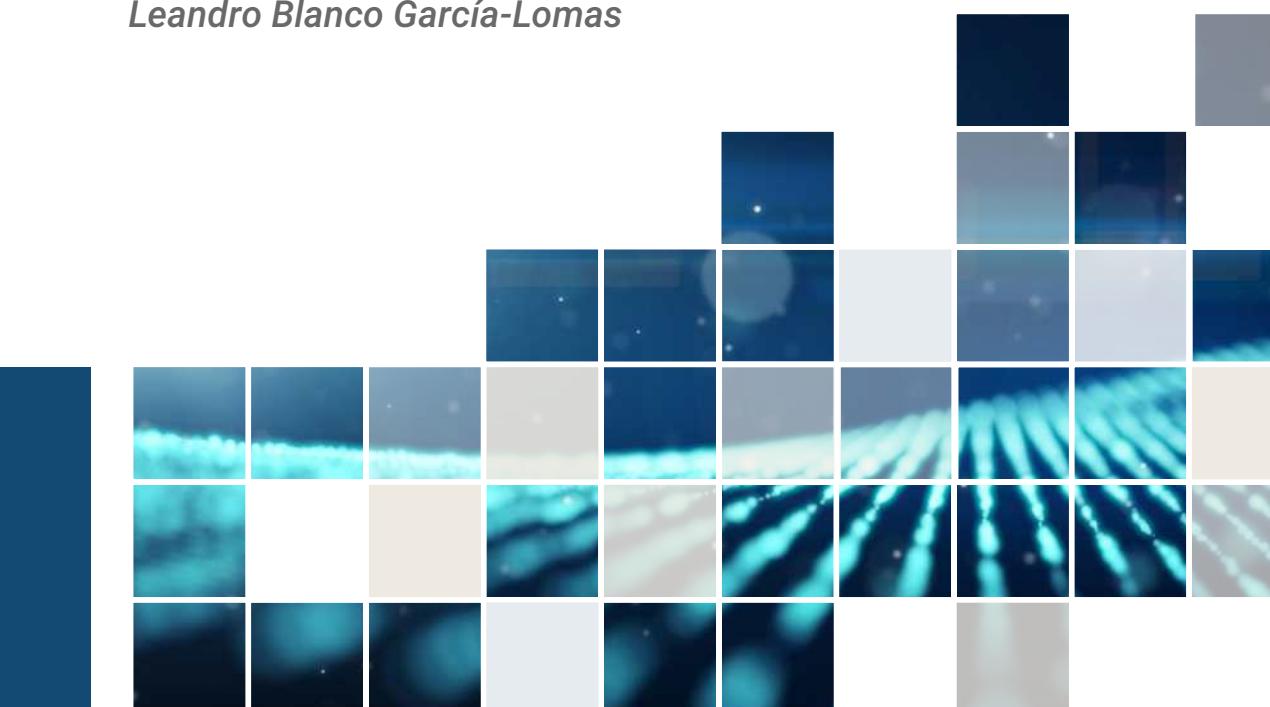


# Manual de reestructuración y viabilidad de empresas

Una óptica económica versus otra exclusivamente jurídica  
o liquidatoria

*Jorge Pérez Ventura*

*Leandro Blanco García-Lomas*



## ÍNDICE SISTEMÁTICO

<b>PRÓLOGO DE D. RAFAEL GIMÉNEZ RAMÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>SINOPSIS .....</b>	<b>25</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>29</b>
 <b>PARTE I</b>	
<b>CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y FASES DEL DECLIVE EMPRESARIAL</b>	
 <b>CAPÍTULO I. EL ENTORNO MACROECONÓMICO GLOBAL: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA VIABILIDAD EMPRESARIAL .....</b>	
33	
1. MARCO GENERAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL .....	35
2. INTRODUCCIÓN .....	35
3. DE UNA ÉPOCA DE CAMBIOS A UN CAMBIO DE ÉPOCA. ¿QUÉ HA ACONTECIDO ENTRE MEDIADOS DE LOS AÑOS 80 DEL SIGLO XX Y 2025? .....	39
4. LA CAÍDA DE LOS IMPERIOS Y DE LOS GRANDES BLOQUES ECONÓMICOS .....	43
5. LA BIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. SCHUMPETER Y EL PRINCIPIO DE LA DESTRUCCIÓN CREATIVA .....	50
6. RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES .....	54
7. RESUMEN DEL CAPÍTULO I .....	58

<b>CAPÍTULO II. ENFOQUE TRADICIONAL O ESTÁTICO VERSUS UN ENFOQUE ACTUAL O DINÁMICO DE LA CRISIS EMPRESARIAL .....</b>	61
1. INTRODUCCIÓN .....	63
2. DIFERENCIA ENTRE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS .....	65
3. ENFOQUE TRADICIONAL O ESTÁTICO .....	66
4. ENFOQUE ACTUAL O DINÁMICO .....	68
5. RESUMEN DEL CAPÍTULO II .....	70
<b>CAPÍTULO III. LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES EMOCIONALES Y PSICOSOCIALES EN LA CRISIS EMPRESARIAL .....</b>	73
1. LA COGNICIÓN Y EL MARCO COGNITIVO EN CONTEXTOS DE CRISIS .....	75
2. EL «SECUESTRO EMOCIONAL»: CÓMO LAS EMOCIONES DISTORSIONAN LA TOMA DE DECISIONES .....	77
3. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR TIEMPO EN MOMENTOS CRÍTICOS .....	78
4. EL SISTEMA DE ALARMA NEUROLÓGICO FRENTE AL ESTRÉS ORGANIZACIONAL .....	79
5. LA NECESIDAD DE TRANQUILIZARSE, DEL PENSAMIENTO REFLEXIVO, DEL AUTOCONOCIMIENTO Y DE LA AUTOCRÍTICA PARA AFRONTAR LA CRISIS .....	80
6. AUTOMOTIVACIÓN Y OPTIMISMO COMO COMPETENCIAS CLAVE .....	82
7. RESPUESTAS ANTE LA CRISIS. DESBORDAMIENTO, ESTRÉS, NAUFRAGIO Y HUIDA HACIA ADELANTE .....	84
8. LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA AFRONTAR LA ADVERSIDAD .....	86
9. RESUMEN DEL CAPÍTULO III .....	88

<b>CAPÍTULO IV. SEÑALES DE ALERTA E INDICADORES TEMPRANOS DE LA CRISIS .....</b>	<b>89</b>
1. DISTINCIÓN ENTRE CRISIS DE LIQUIDEZ Y CRISIS DE SOLVENCIA .....	91
2. DIFERENCIACIÓN ENTRE CRISIS ECONÓMICA Y CRISIS FINANCIERA .....	94
3. LA NECESIDAD DE UN DIAGNÓSTICO PRECOZ .....	96
4. FACTORES EXÓGENOS DESENCADENANTES DE SITUACIONES DE CRISIS .....	97
5. FACTORES ENDÓGENOS VINCULADOS A LA GÉNESIS DE LA CRISIS .....	98
6. INDICADORES CUALITATIVOS ASOCIADOS AL DETERIORO EMPRESARIAL .....	101
7. INDICADORES CUANTITATIVOS DE LA CRISIS .....	106
7.1. Resultados operativos recurrentemente negativos ..	106
7.2. Reducción estructural de la cifra de negocios en ejercicios consecutivos .....	106
7.3. Deterioro progresivo de los indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, margen neto) .....	106
7.4. Reducción sostenida del fondo de maniobra (working capital) .....	108
7.5. Disminución de la ratio de solvencia de la compañía .....	109
7.6. Erosión del grado de autonomía financiera .....	111
7.7. Disminución continua del EBITDA, EBIT y flujo de caja operativo .....	112
7.8. Incremento del endeudamiento total .....	115
7.9. Aumento del apalancamiento financiero .....	115
7.10. Reducción de márgenes operativos .....	116
8. RESUMEN DEL CAPÍTULO IV .....	117

<b>CAPÍTULO V. LAS FASES O ETAPAS DE LA CRISIS EMPRESARIAL .....</b>	121
1. INTRODUCCIÓN .....	123
2. FASES DE LA CRISIS .....	123
2.1. Fase 1. El comienzo del declive. La aparición silenciosa de la crisis. El autoengaño .....	125
2.2. Fase 2. La caída en la autocomplacencia acompañada de la soberbia y la arrogancia.....	126
2.3. Fase 3. La cultura de la negación. Matar al mensajero que se atreve a anunciarla .....	128
2.4. Fase 4. Comienzo de una huida hacia adelante sin un plan de reestructuración.....	131
2.5. Fase 5. Abandono de la gestión.....	134
2.6. Fase 6. Presentación del concurso y entrada en liquidación .....	136
3. RESUMEN DEL CAPÍTULO V.....	137
<b>CAPÍTULO VI. ERRORES COMETIDOS EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS .....</b>	139
1. INTRODUCCIÓN .....	141
2. CONFUSIÓN ENTRE CAUSAS ESTRUCTURALES DE LA CRISIS Y MANIFESTACIONES JURÍDICAS .....	143
3. AUSENCIA DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.....	144
4. CARENCIA DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.....	145
5. EL MIEDO A DAR LA CARA.....	146
6. FALTA DE ASESORAMIENTO ECONÓMICO ESPECIALIZADO.....	147
7. EL EMPRESARIO EN SITUACIONES DE CRISIS PUEDE TRANSFORMARSE EN SU PRINCIPAL ENEMIGO .....	149
8. TARDÍA PRESENTACIÓN DEL CONCURSO .....	150
9. INACCIÓN Y SUPERACIÓN DEL UMBRAL DE VIABILIDAD: EL PUNTO DE NO RETORNO.....	151

10. RESUMEN DEL CAPÍTULO VI .....	152
<b>CAPÍTULO VII. EL LÍDER, EL GABINETE DE CRISIS, EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>155</b>
1. LA ELECCIÓN DEL LÍDER, PUNTO DE PARTIDA DE TODA REESTRUCTURACIÓN .....	157
2. EL PAPEL DEL LÍDER EN SITUACIONES DE CRISIS .....	161
3. CUALIDADES ESENCIALES DEL LÍDER EN UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN .....	163
4. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. BASE PARA EL CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO .....	167
5. EL GABINETE DE CRISIS: LA NECESIDAD DE CONFORMAR UN EQUIPO SELECCIONADO POR SU TALENTO, CON INDEPENDENCIA DE SU COSTE .....	169
6. EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES: LA CLAVE PARA UNA REESTRUCTURACIÓN EFECTIVA .....	170
7. EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DIFERENCIADOR DEL ÉXITO .....	171
8. POLÍTICA RETRIBUTIVA EN CRISIS: MOTIVAR SIN RECURSOS .....	172
9. LA COMUNICACIÓN EN ÉPOCA DE CRISIS. CLARIDAD, TRANSPARENCIA Y CONFIANZA .....	173
10. PERSONAL Y PENSAMIENTOS TÓXICOS. LA URGENCIA DE PRESCINDIR DE ELLOS .....	174
11. RESUMEN DEL CAPÍTULO VII .....	176

## PARTE II

### **METODOLOGÍA Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN**

<b>CAPÍTULO VIII. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (1): MARCO LEGAL .....</b>	<b>181</b>
1. INTRODUCCIÓN. CONSIDERACIONES LEGALES A TENER EN CUENTA .....	183

1.1.	Razones del fracaso de la Ley Concursal para viabilizar empresas en crisis . . . . .	183
1.2.	Derecho concursal comparado . . . . .	184
2.	<b>CONCEPTO DE PLAN DE REESTRUCTURACIÓN . . . . .</b>	185
3.	<b>ENCARGO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN . . . . .</b>	199
3.1.	¿A quién corresponde el encargo de elaborar el plan de reestructuración? . . . . .	199
3.2.	Planes de reestructuración competitores . . . . .	201
3.3.	Planes conjuntos de reestructuración . . . . .	204
4.	<b>DEFINICIÓN DE LA INSOLVENCIA EN TÉRMINOS OBJETIVOS . . . . .</b>	204
5.	<b>NECESIDAD DE QUE EL VALOR DE LA EMPRESA, SEGÚN EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN, SEA MAYOR QUE EL VALOR DE LA UNIDAD PRODUCTIVA . . . . .</b>	208
6.	<b>FLEXIBILIDAD . . . . .</b>	212
7.	<b>FORMACIÓN DE CLASES . . . . .</b>	221
8.	<b>APROBACIÓN . . . . .</b>	239
8.1.	Régimen general . . . . .	239
8.2.	Aprobación por los socios . . . . .	250
8.3.	Régimen especial de aprobación de los préstamos ICO . . . . .	257
9.	<b>ARRASTRE . . . . .</b>	259
9.1.	Regla general . . . . .	262
9.2.	El crédito público . . . . .	272
9.3.	Los acreedores privilegiados . . . . .	278
9.4.	Los socios o accionistas . . . . .	282
<b>CAPÍTULO IX. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (2). CONSIDERACIONES PRELIMINARES . . . . .</b>		285
1.	<b>ANÁLISIS DEL TEJIDO PRODUCTIVO ESPAÑOL: RETOS Y OPORTUNIDADES . . . . .</b>	287
1.1.	Introducción . . . . .	287
1.2.	Finalidad estratégica de la reforma del TRLC . . . . .	289
1.3.	La anticipación como eje de la reestructuración . . . . .	290

---

2. EL FIN DEL LARGO PLAZO: ADAPTACIÓN EN UN ENTORNO EMPRESARIAL VOLÁTIL .....	290
3. EL FACTOR TIEMPO: VARIABLE CRÍTICA EN LA GESTIÓN DE LA CRISIS EMPRESARIAL .....	292
4. LA PRIMACÍA DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA FRENTE A LA VIABILIDAD LEGAL EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN .....	293
5. VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES. LA MARCA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO .....	295
6. CRISIS COMO OPORTUNIDAD: EL ROL TRANSFORMADOR DEL EMPRENDIMIENTO .....	297
7. INNOVACIÓN CONTINUA: MOTOR DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL .....	298
8. EL <i>CORE BUSINESS</i> : REDEFINIENDO EL ADN DE LA EMPRESA EN CRISIS PARA EL FUTURO .....	300
9. LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES: LÍMITES ESTRATÉGICOS Y RIESGOS OPERATIVOS .....	302
10. RESUMEN DEL CAPÍTULO IX .....	304
<b>CAPÍTULO X. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (3). CONCEPTO Y CONTENIDO .....</b>	<b>307</b>
1. INTRODUCCIÓN. CONCEPTO Y ALCANCE DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	309
2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	311
3. ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE INTEGRAN EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	313
4. FASES ESENCIALES EN LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	317
5. COMPARATIVA ESTRATÉGICA ENTRE REESTRUCTURACIÓN Y REFINANCIACIÓN .....	323
5.1. Refinanciación de la deuda .....	323
5.2. Reestructuración .....	325
6. RESUMEN DEL CAPÍTULO X .....	326

<b>CAPÍTULO XI. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (4). SU ELABORACIÓN .....</b>	<b>329</b>
1. LIDERAZGO EN EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL .....	331
1.1. Reestructuración liderada internamente por la empresa .....	331
1.2. Reestructuración impulsada por los acreedores .....	334
2. LA NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN EMPRESAS EN CRISIS .....	336
3. LA CREACIÓN DE UNA SENSACIÓN DE URGENCIA COMO CATALIZADOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	339
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL .....	343
4.1. Introducción .....	343
4.2. Análisis del déficit o superávit presupuestario .....	344
4.3. Análisis político y social .....	345
4.4. Análisis de la deuda pública en las distintas áreas económicas .....	345
4.5. Evolución de los tipos de interés .....	346
4.6. Estimación de la inflación .....	348
4.7. Política crediticia .....	349
4.8. Análisis sectorial .....	349
5. ANÁLISIS DAFO .....	350
6. REDEFINICIÓN DEL CORE BUSINESS Y GENERACIÓN DE UNA NUEVA CARTERA DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS .....	352
7. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA Y DEL GRADO DE INSOLVENCIA (PROBABLE, INMINENTE O ACTUAL) ..	356
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	359
9. RESUMEN DEL CAPÍTULO XI .....	363

---

<b>CAPÍTULO XII. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (5): ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN CRISIS .....</b>	367
1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....	369
2. DIFERENCIAS ENTRE ESTRATEGIA Y EFICACIA OPERATIVA .....	370
3. ESTRATEGIAS RECOMENDADAS PARA EMPRESAS EN CRISIS .....	371
4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA .....	374
5. SECUENCIACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO EN SITUACIONES DE CRISIS.....	376
6. LA FUENTE DE ENERGÍA PARA EL CAMBIO: REESTRUCTURACIÓN VERTICAL.....	377
7. LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	378
8. REVISIÓN PERIÓDICA DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN .....	378
9. RESUMEN DEL CAPÍTULO XII.....	379
<b>CAPÍTULO XIII. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (6): SOLUCIONES EN SITUACIONES DE CRISIS AVANZADA.....</b>	383
1. INTRODUCCIÓN .....	385
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.....	386
3. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA VIABILIDAD .....	387
4. PROBLEMAS CONCRETOS QUE SE PRESENTAN AL FORMULAR UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS AVANZADA .....	390
4.1. Problema 1. Estrangulamiento financiero y necesidad de ventas anticipadas .....	390
4.2. Problema 2. Pago de las deudas de la masa según enfoque estratégico.....	392
4.3. Problema 3. Exceso de activo corriente imposible de financiar: diagnóstico y estrategia de reducción ..	395

4.4.	Problema 4. Dificultades para acceder a financiación en situaciones de crisis avanzada . . . . .	398
4.5.	Problema 5. ERE: ajuste de plantilla conforme al plan de reestructuración . . . . .	400
5.	REESTRUCTURACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS AVANZADA: PAPEL DE LOS INSTRUMENTOS PRECONCURSILES . . . . .	401
6.	RESUMEN DEL CAPÍTULO XIII . . . . .	402
<b>CAPÍTULO XIV. LA VALORACIÓN DE EMPRESAS REESTRUCTURADAS . . . . .</b>		405
1.	INTRODUCCIÓN . . . . .	407
2.	PRINCIPALES ENFOQUES: MODELOS BASADOS EN LA UTILIDAD, MODELOS BASADOS EN EL COSTE O PATRIMONIO Y TÉCNICAS DE VALORACIÓN POR MÚLTIPLOS . . . . .	408
2.1.	Modelos basados en la utilidad. El método de descuento de flujos libres de tesorería económicos (FLTE) . . . . .	409
2.2.	Modelos basados en el coste o patrimonio . . . . .	411
2.3.	Técnicas de valoración por múltiplos . . . . .	412
3.	FUNDAMENTOS TÉCNICOS DEL MODELO DE FLUJOS LIBRES DE TESORERÍA ECONÓMICOS Y DE LOS FLUJOS LIBRES PARA LOS PROPIETARIOS . . . . .	413
4.	VALOR ECONÓMICO Y VALOR FINANCIERO . . . . .	415
4.1.	Cálculo del valor económico . . . . .	416
4.2.	Valor financiero o para los propietarios (VE) . . . . .	417
5.	RECOMENDACIONES EN CONTEXTOS DE REESTRUCTURACIÓN . . . . .	418
6.	PERÍODO DISCRETO Y VALOR RESIDUAL . . . . .	419
7.	VARIABLES CLAVE EN LA VALORACIÓN . . . . .	421
8.	TASA DE CRECIMIENTO PREVISTA «G» . . . . .	422
9.	DETERMINACIÓN DEL COSTE DE CAPITAL. EL RIESGO Y LA TASA DE DESCUENTO ( $K_O$ ) . . . . .	423
9.1.	Coste de los recursos ajenos ( $k_i$ ) . . . . .	424
9.2.	Coste de los recursos propios ( $k_e$ ) . . . . .	425

9.3.	Modelo clásico del cálculo de los recursos propios para empresas cotizadas. El CAPM (Capital Asset Pricing Model) . . . . .	427
9.4.	Cálculo del coste de los recursos propios ( $k_e$ ) propuesto en el Documento N.º 7 de la AECA para la valoración de PYMES (AECA, 2005) . . . . .	428
10.	LA SENSIBILIDAD DE LAS VARIABLES OPERATIVAS. . . . .	432
11.	VALORACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS EN ESCENARIOS DE LIQUIDACIÓN. . . . .	433
12.	GLOSARIO DE TÉRMINOS – VALORACIÓN DE EMPRESAS REESTRUCTURADAS. . . . .	434
13.	RESUMEN DEL CAPÍTULO XIV . . . . .	437
<b>CAPÍTULO XV. LA NEGOCIACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN. . . . .</b>		439
1.	INTRODUCCIÓN . . . . .	441
2.	CRÉDITOS AFECTADOS Y PERÍMETRO DE AFECTACIÓN . . . . .	442
3.	PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN . . . . .	444
4.	DETERMINACIÓN DEL EQUIPO NEGOCIADOR . . . . .	445
5.	ESTABLECIMIENTO DEL CALENDARIO DE LAS NEGOCIACIONES . . . . .	446
6.	IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS DISTINTOS AGENTES ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA EN LA ESTRATEGIA NEGOCIADORA . . . . .	447
7.	ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS CON ALGUNOS DE LOS AGENTES ECONÓMICOS . . . . .	448
8.	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES Y ACREDITORES . . . . .	450
9.	NEGOCIACIÓN CON ENTIDADES FINANCIERAS EN PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL . . . . .	452
10.	NEGOCIACIÓN CON LOS TRABAJADORES . . . . .	454
11.	NEGOCIACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS . . . . .	457
12.	RESUMEN DEL CAPÍTULO XV. . . . .	459

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Comparación estructural entre el modelo económico del siglo XX y el siglo XXI . . . . .	41
Tabla II. Ratios de liquidez . . . . .	92
Tabla III. Ratio de solvencia . . . . .	94
Tabla IV. Indicadores de Rentabilidad. ROA y ROE. . . . .	107
Tabla V. Fondo de Maniobra. . . . .	109
Tabla VI. Ratio de solvencia . . . . .	110
Tabla VII. Autonomía Financiera. . . . .	111
Tabla VIII. EBITDA y EBIT . . . . .	113
Tabla IX. Cash flow operativo . . . . .	114
Tabla X. Ratio de endeudamiento . . . . .	115
Tabla XI. Indicador de apalancamiento . . . . .	116
Tabla XII. Porcentajes sectoriales del PIB español en 2021 . . . . .	288
Tabla XIII. Supervivencia de las microempresas . . . . .	289
Tabla XIV. Evolución de la necesidad de redefinir el core business en la lista de empresas de Fortune 500 . . . . .	353
Tabla XV. Mapa de Oportunidades . . . . .	354
Tabla XVI. Determinación de la prima específica ( $P_e$ ) . . . . .	430
Tabla XVII. Cálculo coste recursos propios ( $k_e$ ) . . . . .	430
Tabla XVIII. Análisis previo de las necesidades de los agentes económicos . . . . .	447
Tabla XIX. Ficha de preparación de la negociación . . . . .	448

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El plan de reestructuración en situaciones de crisis. . . . .	386
Figura 2. El análisis de la viabilidad preliminar . . . . .	389
Figura 3. Estrangulamiento financiero . . . . .	391
Figura 4. Pago de las deudas de la masa según un criterio estratégico de coste de oportunidad . . . . .	392
Figura 5. Eliminación del activo corriente que no puede financiarse . . . . .	396
Figura 6. Ausencia de financiación de las empresas en situación de crisis avanzada. . . . .	397

suscitadas en los procesos concursales, sus trabajos y resoluciones han gozado de una merecida difusión a la que no he sido ajeno en orden a lograr el acierto en el ejercicio de las funciones jurisdiccionales en su día encarnadas, con una inquietud compartida en ser buenos jueces.

Y no crean que mis palabras son fruto de la entrañable amistad que me une con los autores a raíz de la colaboración desarrollada y contactos desplegados por nuestro respectivo trabajo, influyente lógicamente en el honroso ofrecimiento para mí que ahora se plasma. En absoluto. La mera lectura de este libro es suficiente para comprobarlo, desde su inicio con la necesaria perspectiva histórica hasta su culminación con los aspectos atinentes a los planes de reestructuración en el marco de un proceso concursal, pasando por otros tantos extremos cuya trascendencia fluye del mismo y de los que me permito destacar la importancia de la innovación, creatividad y adaptación; la oportunidad de los cambios; diferentes situaciones y clases de crisis empresariales; indicadores o señales de las mismas; pautas a seguir para su abandono o mitigación; importancia de la inteligencia emocional (con elementos incluso propios de la cercana programación neurolingüística) y del entorno en el marco decisorio empresarial; valoración de la empresa en crisis y operatividad de los mecanismos de reestructuración preventiva o instrumentos preconcursales.

Todo ello proyecta en conjunto la importancia de la supervivencia de las empresas que atraviesan situaciones difíciles por razones financieras o económicas, de manera acorde a la trascendencia que en la actualidad tiene la empresa como tal en el tejido económico y social, proveyendo, con una visión práctica esencial, de medios adecuados para el diagnóstico de la crisis y su superación en firme, desecharando los procederes que no pueden ser más que distorsionadores de aquella finalidad.

Pues no debe de olvidarse que, de igual forma que, según indica a su inicio el preámbulo de la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, la creación de empresas y su crecimiento tienen un papel fundamental en el proceso de crecimiento económico y en el aumento de la productividad, aportando valor añadido a todos los sectores de la economía, lo mismo es predictable de la continuidad de las empresas en crisis, con la consiguiente necesidad de fomentar y potenciar los planes de reestructuración, para cuya oportuna y consistente formación, la consulta del presente trabajo aparece como esencial e inexcusable.

En suma, excelente trabajo el que obra en sus manos, del que la bibliografía española puede estar orgullosa de contar y en mi caso de prologar, que

sin duda servirá de base para futuros trabajos sobre la materia y que se erigirá igualmente en un instrumento de gran utilidad para quienes se vean inmersos de uno u otro modo de manera directa o indirecta en una situación de crisis empresarial o proceso destinado a su superación.

Burriana, 16 de marzo de 2025.

Rafael Giménez Ramón

*Magistrado*

## **SINOPSIS**

El proceso de reestructuración empresarial ha sido tradicionalmente abordado desde un enfoque jurídico centrado en la liquidación. No obstante, la creciente complejidad del entorno macroeconómico y la evolución del tejido empresarial exigen una visión más holística y dinámica, en la que la economía, la estrategia y la psicología organizacional desempeñen un papel más relevante que la estrictamente jurídica. La crisis empresarial constituye un fenómeno complejo que demanda una comprensión profunda de los cambios estructurales del entorno global y de su impacto sobre el comportamiento organizacional.

Esta obra, dividida en dos partes interrelacionadas, propone un enfoque sistemático, riguroso y orientado a la acción para analizar, diagnosticar y tratar las crisis empresariales. Desde una perspectiva integradora —económica, jurídica, organizativa y psicosocial—, ofrece un marco metodológico sólido y herramientas operativas para afrontar situaciones críticas con eficacia, anticipación y capacidad de adaptación.

La primera parte (capítulos I a VII) establece los fundamentos doctrinales y conceptuales de la reestructuración empresarial. A partir de la evolución del pensamiento económico, se traza una línea que conecta el colapso del liberalismo clásico tras la crisis de 1929 con el auge del keynesianismo, la globalización, la digitalización y la revolución tecnológica. Esta transformación ha dado paso a una economía orientada a la demanda, en la que el cliente se erige como eje estratégico del sistema productivo.

En este contexto de cambio permanente se plantea la denominada «biología de las organizaciones» como modelo inspirado en autores como Jim Collins e Ichak Adizes. Este enfoque considera que las empresas atraviesan ciclos vitales comparables a los de los organismos vivos: nacimiento, crecimiento, madurez, declive y eventual desaparición. Comprender estas fases y las patologías organizativas que pueden manifestarse en cada una resulta esencial para identificar señales de alarma y actuar antes del punto de no

retorno. La innovación aparece, en esta línea, como fuerza motriz de supervivencia, coherente con la noción de «destrucción creativa» formulada por Schumpeter: sólo las empresas capaces de reinventarse de forma continua logran sostener su viabilidad a largo plazo.

Cabe destacar que las pequeñas y medianas empresas (pymes), por su limitada escala, menor diversificación y escasez de recursos, presentan una mayor vulnerabilidad estructural ante factores exógenos (pandemias, subidas de tipos de interés, inflación, conflictos armados o reformas legales) e internos (errores estratégicos, descoordinación, ausencia de control interno o carencias de liderazgo). En ellas, la agilidad estratégica y la cultura innovadora resultan esenciales para la adaptación.

Entre las principales aportaciones conceptuales figuran la distinción entre crisis de liquidez (incapacidad temporal para atender obligaciones inmediatas) y crisis de solvencia (desequilibrio estructural que compromete la viabilidad), así como entre crisis coyunturales y estructurales. Clarificar estas diferencias es fundamental, pues su desconocimiento puede derivar en diagnósticos erróneos y decisiones contraproducentes. También se analiza la influencia de los factores emocionales en la toma de decisiones: el miedo, la negación, la parálisis o la atribución de culpas externas pueden bloquear la acción racional, como han señalado autores como Daniel Goleman y Jim Collins.

Desde esta óptica integral, la inteligencia emocional, el liderazgo transformador y la resiliencia colectiva se consolidan como competencias clave para los equipos directivos. La función del líder trasciende la gestión técnica y se extiende al ámbito simbólico y emocional: debe inspirar confianza, generar cohesión interna y representar una voluntad real de cambio.

La segunda parte (capítulos VIII a XV) desarrolla la dimensión operativa de la reestructuración: desde la detección de señales tempranas hasta la implementación y seguimiento del plan. Se detalla la secuencia del proceso —diagnóstico, diseño, negociación, ejecución y control— y se enumeran indicadores cualitativos (desmotivación, pérdida de liderazgo, autocomplacencia, negación del entorno) y cuantitativos (caída del EBITDA, deterioro del fondo de maniobra, aumento del endeudamiento, entre otros) que permiten anticipar la crisis y evitar intervenciones tardías.

Asimismo, se exponen los errores más frecuentes en situaciones críticas: falta de visión estratégica, improvisación, mala selección de asesores externos, ausencia de planificación financiera y, especialmente, la inacción por

miedo o desconocimiento. Frente a ello, se propone implantar sistemas de alerta temprana y consolidar una dirección proactiva capaz de generar urgencia legítima, comunicar metas claras y reconocer avances parciales.

En línea con la Directiva (UE) 2019/1023, el marco jurídico español —Ley 16/2022 y Texto Refundido de la Ley Concursal (TRLC)— incorpora mecanismos preconcursales orientados a la continuidad empresarial. El artículo 614 TRLC introduce el plan de reestructuración como herramienta central para modificar la estructura financiera y operativa, siempre que se acredite la viabilidad futura. Se abandona así la visión estática de reaccionar ante la crisis sólo cuando esta se refleja en los estados financieros, adoptando una perspectiva dinámica basada en la anticipación y el valor en funcionamiento de la entidad reestructurada, sustentado en flujos de caja futuros.

La correcta valoración económica exige considerar el valor previo, el estimado tras la reestructuración, el de las unidades productivas y el de liquidación. Herramientas como el descuento de flujos de caja (DCF), el análisis de sensibilidad y la valoración de intangibles permiten estimar el valor en funcionamiento (*going concern*), el excedente de continuidad (*going concern surplus*) y el excedente adicional de continuidad (*extra going concern surplus*). Esta labor debe encomendarse a expertos independientes, evitando sesgos derivados de intereses contrapuestos entre deudor y acreedores.

El TRLC, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2020 y modificado por la Ley 16/2022, contempla una doble clasificación de acreedores —vertical (por rango concursal) y horizontal (por tipo de acreedor)— que busca asegurar una distribución equitativa de sacrificios y facilitar el uso del *cram-down* (imposición del plan a clases disidentes bajo condiciones estrictas). No obstante, el tratamiento del crédito público sigue siendo una limitación significativa del sistema español frente a modelos más flexibles como los estadounidenses o el alemán.

Por otra parte, la negociación del plan representa una fase crítica. Su éxito depende de la calidad técnica de las propuestas, de la capacidad del equipo negociador y de la credibilidad del liderazgo. El modelo del «dictador romano» —una figura investida de facultades extraordinarias para afrontar situaciones críticas— sirve de referencia para explicar el papel del líder en la crisis: una figura con capacidad para coordinar equipos, asumir decisiones difíciles y comunicar una narrativa de cambio creíble. La creación de un Gabinete de Crisis multidisciplinar y técnicamente solvente se plantea como requisito indispensable.

En cuanto a la redefinición empresarial, la reestructuración implica revisar profundamente el modelo de negocio: eliminar líneas no rentables, optimizar costes, redefinir el núcleo del negocio o ADN de la organización (*core business*)<sup>(1)</sup>, externalizar funciones secundarias y gestionar estratégicamente activos intangibles como la marca, la reputación o el capital relacional. Estas medidas mejoran la eficiencia, la credibilidad ante terceros y el acceso a la financiación.

Por último, la obra subraya la importancia del contexto macroeconómico en la reestructuración. Factores como los tipos de interés, la inflación, las restricciones crediticias o el déficit fiscal condicionan la viabilidad de cualquier plan de reestructuración. El análisis DAFO permite situar a la empresa en su entorno geoeconómico y sectorial, identificar amenazas y oportunidades, y alinear la estrategia con las tendencias del mercado.

En conclusión, gestionar una crisis empresarial implica mucho más que ajustar cifras o balances. Supone entender que la crisis es, a la vez, una amenaza y una oportunidad: amenaza si se la niega o se actúa tarde; oportunidad si se convierte en catalizador de transformación, innovación y aprendizaje organizacional. La reestructuración no es sólo un procedimiento legal ni un ejercicio técnico, sino un proceso estratégico, emocional y humano que exige coraje, visión, capacidad analítica y, sobre todo, liderazgo con propósito.

Los autores

---

(1) *Core business*: Actividades fundamentales que definen a una empresa y le otorgan ventaja competitiva sostenible (Hamel & Prahalad, 1990).

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento y sentido pésame a Don Rafael Giménez Ramón por su entrañable prólogo y por haber sido un ejemplo constante en todos los sentidos. Su memoria vivirá siempre entre quienes tuvimos el privilegio de contar con su amistad.

A mi padre, Bernardo Perepérez, por su vida ejemplar y por inspirarnos siempre en la búsqueda del conocimiento.

A mi madre, Elisa Ventura, por su incansable lucha y abnegación.

A mis hijos, Mireia y Jordi, por motivarme a ser una mejor versión de mí mismo.

A mi hermano, también llamado Bernardo, por ser un ejemplo de integridad y un apoyo permanente.

A mi sobrina Marta, por haber seguido el ejemplo de su padre.

A mis tíos Amparo y Jesús, por el cariño sin parangón recibido.

A mi prima María Amparo, por ser la hermana que nunca tuve.

Y, finalmente, a mis pocos, pero verdaderos amigos, cuya amistad y lealtad valoro profundamente. Mi gratitud es eterna.

Jorge Perepérez Ventura

## **PARTE I**

---

# **CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y FASES DEL DECLIVE EMPRESARIAL**

## **CAPÍTULO I**

---

### **EL ENTORNO MACROECONÓMICO GLOBAL: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA VIABILIDAD EMPRESARIAL**

1. MARCO GENERAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL
2. INTRODUCCIÓN
3. DE UNA ÉPOCA DE CAMBIOS A UN CAMBIO DE ÉPOCA. ¿QUÉ HA ACONTECIDO ENTRE MEDIADOS DE LOS AÑOS 80 DEL SIGLO XX Y 2025?
4. LA CAÍDA DE LOS IMPERIOS Y DE LOS GRANDES BLOQUES ECONÓMICOS
5. LA BIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. SCHUMPETER Y EL PRINCIPIO DE LA DESTRUCCIÓN CREATIVA
6. RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES
7. RESUMEN DEL CAPÍTULO I

*Cualquier organización es un organismo que tiene un comportamiento similar al de los individuos en el sentido de nacer, crecer, desarrollarse y finalmente fenercer, siendo la causa de su muerte de naturaleza darwiniana.*

Joseph A. Schumpeter (1942), economista austro-estadounidense.

## **1. MARCO GENERAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL**

El proceso de reestructuración empresarial ha sido históricamente abordado desde un enfoque jurídico centrado en la liquidación. Sin embargo, la creciente complejidad del entorno macroeconómico y la evolución del tejido empresarial exigen una visión más holística y dinámica, en la que la economía, la estrategia y la psicología organizacional adquieren un papel preponderante.

En respuesta a esta necesidad, esta primera parte propone una aproximación integral al fenómeno de la crisis empresarial, articulando herramientas de diagnóstico temprano, liderazgo estratégico y planificación estructurada para propiciar la viabilidad de las organizaciones en riesgo. La conexión entre variables económicas globales y la capacidad interna de adaptación se vuelve clave en este enfoque.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Para comprender cómo se ha configurado el actual entorno macroeconómico, resulta imprescindible revisar el cambio de paradigma que se produjo durante el siglo XX. Hasta la Gran Depresión de los años treinta, aunque existían regulaciones e intervenciones estatales (por ejemplo, en infraestructuras, aranceles o banca central), la intervención del Estado en la economía era muy reducida.

En aquel contexto de política económica, se consideraba que el Estado no debía intervenir en la economía porque el mercado era capaz de auto-

rregularse, dado que los agentes económicos podían asignar más eficientemente los recursos a través de sus decisiones individuales de inversión que mediante una planificación estatal alejada de la realidad socioeconómica diaria. Este enfoque es conocido como la expresión francesa «*laissez-faire*»<sup>(1)</sup>.

Sin embargo, este paradigma se cuestionó y cambió radicalmente a partir de dichos años treinta, cuando se demostró que, en ocasiones —como en la crisis que comenzó en 1929 con el *crash* de la bolsa de Wall Street— el mercado no podía autorregularse con la rapidez necesaria. El colapso económico de 1929 evidenció que, en ese año y en los siguientes, se precisó la intervención del Estado para corregir los profundos desequilibrios generados entre precios, salarios y masa monetaria en circulación, con sus consecuencias en términos de miseria y desempleo.

Este contexto histórico supuso el punto de partida para la consolidación de la macroeconomía como disciplina diferenciada. La Gran Depresión (1929-1932) se vincula estrechamente con el nacimiento de la macroeconomía como disciplina autónoma y con la publicación de la obra *The General Theory of Employment, Interest and Money*, del economista británico John Maynard Keynes (Keynes, 1936)<sup>(2)</sup>. En esta obra, Keynes sistematiza e impulsa los fundamentos de la macroeconomía moderna, marcando un punto de inflexión en el pensamiento económico.

Aunque existían antecedentes relevantes en los trabajos de Alfred Marshall<sup>(3)</sup> o Arthur Pigou<sup>(4)</sup>, fue la obra de Keynes la que consolidó un nuevo enfoque, basado en el análisis de variables macroeconómicas agregadas. El desconcierto global tras la crisis de 1929 generó una urgente necesidad de entender el funcionamiento del sistema económico en su conjunto.

De esta manera, la publicación de la citada obra marcó el inicio del análisis del sistema económico a través de dichas variables macroeconómicas, proporcionando modelos teóricos que permitieron explicar su funcionalidad.

---

(1) *Laissez-faire* es una doctrina económica que promueve la mínima intervención estatal en los asuntos económicos privados, postula que los mercados operan mejor cuando se les deja actuar libremente. Literalmente significa «dejar hacer / dejar actuar». Su formulación clásica se asocia a los fisiócratas del siglo XVIII, quienes sosténían que la economía posee un orden natural autorregulado frente al cual el Estado sólo debería intervenir para garantizar el cumplimiento de contratos, seguridad y propiedad privada. Recuperado de Encyclopædia Británica (Recuperado el 12 de junio de 2025).

(2) Keynes, J. M. (1936). «The General Theory of Employment, Interest and Money». Macmillan.

(3) Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan.

(4) Pigou, A.C. (1920). *The Economics of Welfare*. Macmillan.

miento en términos globales. En el momento de su aparición, el mundo se hallaba profundamente desconcertado dado que el modelo liberal imperante antes de 1930 se había revelado insuficiente para responder a los profundos desequilibrios y desafíos económicos surgidos tras el colapso financiero de 1929.

Paralelamente, en *Capitalism, Socialism and Democracy*, Schumpeter (2014 [1942], p. 119)<sup>(5)</sup> argumenta que el modelo capitalista liberal mostró su ineficiencia en términos de crecimiento durante el período 1929-1939, con una profunda depresión que abarcó desde el último trimestre de 1929 hasta el primero de 1932. Como consecuencia de esta experiencia histórica, la intervención del Estado en la economía dejó de ser objeto de controversia tras la Segunda Guerra Mundial, convirtiéndose desde entonces en una práctica habitual en las economías occidentales.

Desde mediados del siglo XX, especialmente a partir de 1945, los Estados comenzaron a analizar de manera sistemática distintas variables económicas —como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, el PIB o el déficit público— con el objetivo de identificar desequilibrios estructurales y diseñar políticas públicas orientadas a su corrección.

Décadas después, desde mediados de la década de 1990, el entorno macroeconómico se encuentra estrechamente vinculado al fenómeno de la globalización. En este contexto, Theodore Levitt introdujo este concepto en su célebre artículo *The Globalization of Markets* (1983, pp. 92-102)<sup>(6)</sup> publicado en *Harvard Business Review*, donde argumenta que la tecnología estaba homogeneizando los gustos globales, desafiando la personalización de los productos en cada mercado nacional. En dicho texto, Levitt anticipó una realidad que, en ese momento, generaba una intensa controversia, al destacar que la producción a escala global conlleva importantes economías de escala. Estas, a su vez, permiten una reducción significativa de los costes unitarios de producción, lo que favorece un crecimiento exponencial de la base de clientes potenciales.

Una de las conclusiones extraídas por Levitt fue que el concepto tradicional de comercio internacional había quedado obsoleto, dando paso al surgimiento de la denominada corporación global. Esta nueva forma organizativa parte de la comprensión de que, como resultado del desarrollo de

(5) Schumpeter, J. A. (1942 [ed. 2014]). *Capitalism, Socialism and Democracy* (2.<sup>a</sup> ed.). Wilder Publications. Edición digital (KOBO EPUB), 689 páginas utilizadas.

(6) Levitt, T. (1983). «The Globalization of Markets». *Harvard Business Review*, 61(3), mayo-junio, pp. 92-102.

las tecnologías de la información y la generalización del acceso a internet, los gustos, valores y comportamientos de los consumidores tienden progresivamente hacia la homogeneización a escala mundial. Esta convergencia en las preferencias del consumidor permite a las empresas diseñar y ofrecer productos estandarizados, beneficiándose de economías de escala de una magnitud previamente desconocida, lo cual redunda en una notable disminución de los costes unitarios y una expansión potencial del mercado global.

Además, durante la década de 1990, se consolidó internet con el auge de las comunicaciones. Asimismo, se produjeron importantes avances logísticos, entre los cuales destaca el uso del contenedor en el transporte marítimo. Como consecuencia, el entorno macroeconómico cambió radicalmente, al internacionalizarse las economías, que comenzaron a competir no solo a escala nacional o en áreas geográficas concretas, sino también a nivel global.

Actualmente, la economía se encuentra interrelacionada a escala planetaria y el mundo presenta un alto grado de interdependencia, lo cual incide notablemente en las economías privadas o individuales, objeto de estudio de la microeconomía.

Entre los principales efectos de este nuevo escenario, destaca el notable incremento en la velocidad con que se modifican las variables económicas que afectan a las empresas, así como la rapidez con que los productos y servicios ofrecidos por estas son imitados o replicados por la competencia. Esta dinámica provoca un entorno de creciente incertidumbre y una progresiva erosión de las posiciones competitivas, las cuales tienden a ser rápidamente canibalizadas<sup>(7)</sup> por nuevos competidores más ágiles.

Como consecuencia directa, la hipercompetencia que caracteriza a los mercados actuales ha generado una reducción significativa del ciclo de vida de los productos y, en consecuencia, también del ciclo vital de las propias organizaciones. En este contexto, la capacidad de supervivencia empresarial depende críticamente de la innovación continua, dado que las ventajas competitivas sostenibles se han vuelto excepcionalmente difíciles de mantener, en contraste con lo que ocurría hace apenas tres o cuatro décadas.

En definitiva, el entorno macroeconómico contemporáneo, a diferencia del que predominaba en los años ochenta, se caracteriza por una elevada

---

(7) El término «canibalización de las posiciones competitivas» se refiere a la pérdida progresiva de ventaja estratégica frente a nuevos actores que replican productos o modelos de negocio, desplazando a los existentes en el mercado. Recuperado el 12 de junio de 2025 de <https://www.investopedia.com/terms/m/marketcannibalization.asp>

volatilidad y una escasa previsibilidad. Como se ha señalado, esta inestabilidad acelera la obsolescencia de los productos o servicios, cuya vida útil se acorta drásticamente ante la inmediatez con que pueden ser copiados.

Este acortamiento impacta de lleno en el ADN o núcleo de actividad de las organizaciones —el denominado *core business*<sup>(8)</sup>— que envejece prematuramente en comparación con épocas anteriores. Ello incrementa la vulnerabilidad de las empresas ante los procesos de declive y crisis. Como señala Jay Forrester, considerado el padre de la dinámica de sistemas, al observar el mundo actual, lo que se percibe es «un puzzle interactivo y sumamente complicado» (Forrester, 2009, p. 5)<sup>(9)</sup>.

En este contexto, la globalización actúa como un sistema de vasos comunicantes de riqueza, afectando especialmente a las clases medias. En los países desarrollados se observa un progresivo empobrecimiento de las clases medias tradicionales, que difícilmente recuperarán los niveles de prosperidad del pasado. Paralelamente, en muchas economías emergentes, se constata un ascenso paulatino de los niveles de vida y la consolidación de nuevas clases medias con capacidad de consumo.

### 3. DE UNA ÉPOCA DE CAMBIOS A UN CAMBIO DE ÉPOCA. ¿QUÉ HA ACONTECIDO ENTRE MEDIADOS DE LOS AÑOS 80 DEL SIGLO XX Y 2025?

Durante las últimas cuatro décadas, el entorno macroeconómico ha sufrido una transformación radical. Como ha señalado Escobar, se ha pasado de vivir una «época de cambios» a enfrentar un verdadero «cambio de época» (Escobar, 2018)<sup>(10)</sup>. La transformación ha sido tan rápida que, en muchos aspectos, la sociedad, en lo referente a valores, creencias y paradigmas, no ha sido capaz de adaptarse a ese escenario vertiginoso, porque el mundo global actual difiere significativamente del de la década de 1980. En

(8) El término *core business* (núcleo de negocio o actividad principal) hace referencia a la actividad central y estratégica de una empresa, aquella que constituye la base de su propuesta de valor y que representa su principal fuente de ingresos. Es el área en la que la organización posee mayores capacidades, ventajas competitivas y experiencia acumulada. En contextos de crisis o reestructuración, resulta prioritario redefinir y proteger el *core business* para garantizar la continuidad empresarial y la sostenibilidad futura. Recuperado el 12 de junio de 2025, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_distintiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva)

(9) Forrester, J. W. (2009). «La supervivencia a largo plazo exige poner en marcha un conjunto de prácticas estratégicas y de gestión con visión de futuro». *Harvard Deusto Business Review*, n.º 179, mayo de 2009.

(10) Escobar, E. (2018). «No es una época de cambios, sino un cambio de época». *Harvard Deusto Management & Innovation*, n.º 5 (mayo).

este sentido, la velocidad, complejidad e imprevisibilidad del nuevo escenario han superado, en muchas ocasiones, la capacidad de adaptación de las estructuras institucionales, sociales y empresariales, que persisten en operar bajo lógicas del siglo XX.

En consecuencia, dirigir una empresa o cualquier organización tomando decisiones basadas en antiguos supuestos puede conducir reiteradamente a cometer errores. Esto ocurre porque no se tiene en cuenta una premisa fundamental en cualquier planteamiento estratégico: la necesidad de alinear y adaptar la empresa de forma permanente al entorno macroeconómico, un entorno que en la actualidad se ha vuelto turbulento, impredecible y rápidamente cambiante, lo cual exige un liderazgo ágil, capacidad de anticipación y sensibilidad ante los cambios globales.

Uno de los principales cambios acaecidos desde mediados de los años ochenta hasta 2024 ha sido la transición de un mercado de oferta a un mercado de demanda. En este nuevo contexto, el consumidor ha desplazado al productor como centro del sistema económico. Estos cambios han obligado a gestionar las empresas de forma diferente para adaptarse al acelerado e imprevisible marco macroeconómico actual y a la imperiosa necesidad de considerar que el cliente es el rey.

Como consecuencia, en la actualidad, «los clientes son el recurso más escaso, y en muchos sectores económicos su captación se está convirtiendo en un verdadero juego de suma cero, donde el total de clientes captados es igual al de perdidos» (Arjonilla, 2009, pp. 70-79)<sup>(11)</sup>.

A continuación, se recogen los principales cambios producidos en el entorno macroeconómico durante los últimos 40 años.

---

(11) Arjonilla, A. (2009). «El compromiso de los clientes como objetivo estratégico». Harvard Deusto Business Review, n.º 179 (mayo de 2009).

Tabla I. Comparación estructural entre el modelo económico del siglo XX y el siglo XXI

Siglo XX	Siglo XXI
Sistema tayloriano de producción industrial. Producción para almacén y posterior distribución.	Producción bajo pedido. Implantación del <i>lean manufacturing</i> <sup>(12)</sup> (producción ajustada) y <i>just in time</i> . Reducción o eliminación de desperdicios y de stocks, así como del tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto. Mejora de la calidad, reducción de los costes y del capital circulante necesario para operar.
Aranceles a la importación. Tecnología en las comunicaciones muy cara.	Eliminación de aranceles a la importación. Caída drástica de los precios de la tecnología en las comunicaciones.
Aparición de las TIC e internet.	Expansión a nivel global de las nuevas tecnologías.
Restricciones en la información y en el conocimiento, solo accesibles para unos pocos.	Democratización de la información con el auge de internet. El conocimiento está al alcance de todos y viaja por la red.
Déficit público de carácter recurrente en Occidente. Crédito fácil sólo en los países ricos.	Crisis de la deuda soberana en la UE con rescates y reestructuraciones (Grecia) y programas de ajuste (Irlanda y Portugal).
Costes de transacción elevados hasta la aparición del contenedor en la segunda mitad del siglo XX.	Caída de los costes del transporte marítimo. El contenedor ha revolucionado la logística y el comercio mundial.
Marketing masivo e indiscriminado o parcialmente segmentado.	Marketing personalizado. La diferenciación, mediante el análisis y la hipersegmentación de intangibles es la principal ventaja competitiva <sup>(13)</sup> .
Una esperanza de vida de 45 años a principios del siglo XX.	Un mundo superpoblado, con una esperanza de vida de 73,4 años.
Estado de bienestar en los países ricos. Empleo público seguro de por vida.	Caída paulatina del poder adquisitivo de las clases medias y del estado de bienestar en Occidente. Necesidad urgente de regulaciones de empleo en el sector público para poder mantener el estado de bienestar, enfrentando las dificultades para su sostenimiento.

Siglo XX	Siglo XXI
Un mercado global a finales del siglo XX.	Un mercado global-tribal en el siglo XXI. El comercio global ha enfatizado las diferencias nacionales, no las ha minimizado. Nos encontramos ante la «Paradoja Tribal-Global» (p. 50) <sup>(14)</sup> : ya no existen mercados masivos. Las empresas deben dirigir sus productos y servicios de forma más estratégica para conectar con sus consumidores, como señala el futurólogo John Naisbitt (1994) <sup>(15)</sup> .

Fuente: Elaboración propia; Harvard Deusto Business Review.

En los años ochenta del siglo XX, el consumidor era rehén de los productores de los bienes y servicios. Sin embargo, en la actualidad, la globalización y las economías de escala han permitido la producción a precios competitivos. Además, la tecnología de la información proporciona datos en tiempo real, lo que ha posibilitado que el consumidor esté más informado, se haya vuelto más exigente y sea quien marca e impone las reglas a los productores de bienes y servicios.

En las últimas cuatro décadas, internet ha revolucionado y democratizado el mundo de la información al hacerla accesible de forma prácticamente gratuita en todo el planeta. Este cambio es el principal responsable de que, en menos de 40 años, el mundo haya cambiado radicalmente. Como consecuencia de este acceso universal a la información, se ha pasado de unos mercados de oferta, en una época en que los fabricantes imponían sus reglas y condiciones, a una realidad en la que son los consumidores quienes las determinan.

- 
- (12) *Lean manufacturing* (en español, producción ajustada) es una forma de pensar y operar que busca crear el máximo valor para el cliente usando menos recursos y con menos desperdicio, a través de la mejora continua del trabajo y de las personas que lo realizan. No es un conjunto rígido de herramientas: es un sistema de pensamiento y práctica que empieza por entender qué valora el cliente y experimenta continuamente para entregar ese valor con flujo, calidad y coste superiores. Recuperado de Lean Enterprise Institute 29/10/25.
- (13) Hipersegmentación: estrategia de marketing avanzada que consiste en identificar y atender microsegmentos del mercado con propuestas de valor altamente personalizadas. Véase Worstell, T. (2024, 22 de septiembre). Hyper Segmentation. Adogy. Recuperado el 12 de junio de 2025 de <https://www.adogy.com/terms/hyper-segmentation/>
- (14) Albrecht, K. (1999). *El radar empresarial*. Editorial Paidós.
- (15) Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox: The Bigger the World Economy, the More Powerful Its Smallest Players*. William Morrow & Co.

Basta recordar que, en los años sesenta del siglo XX, en España era necesario esperar hasta un año para adquirir un SEAT 600. En aquella época, existía una estructura económica dominada por monopolios u oligopolios en sectores estratégicos como la energía, las telecomunicaciones o los medios de comunicación. Solo se disponía de dos canales de televisión (TVE1 y TVE2), mientras que en la actualidad la oferta audiovisual es vasta, disponible en múltiples idiomas y plataformas (Netflix, HBO, Amazon Prime, Disney+, entre otras), operando las 24 horas del día por vía digital y sin restricciones tecnológicas significativas.

Las grandes empresas españolas han aprovechado este cambio de paradigma para crecer e internacionalizarse. Telefónica, por ejemplo, figura entre las 10-15 principales multinacionales de telecomunicaciones por ingresos y capitalización; el Banco Santander se sitúa entre los 15-20 mayores bancos del mundo por activos; Repsol e Iberdrola están entre las firmas españolas incluidas en el Fortune Global 500, Iberdrola es uno de los líderes en energías renovables; Repsol ocupa el puesto 28 en el sector petrolero y gasístico; el Banco Santander se ha situado en el n.º 17 del ranking mundial; ACS ocupa el primer puesto entre las grandes constructoras por facturación exterior; FCC, el puesto 43 a escala mundial; Zara, el n.º 9 en el mundo de la moda; y Loewe, el puesto 46, entre otros.

Desde mediados de los años ochenta se ha pasado de unos mercados de oferta, en los que predominaba la autocomplacencia y los productores imponían sus reglas, a unos mercados de demanda, donde es el consumidor quien manda e impone sus condiciones. Esto obliga a los productores de bienes y servicios a configurar la oferta que desea el consumidor en cada momento. Por esta razón, en el siglo XXI, el cliente es el rey.

#### **4. LA CAÍDA DE LOS IMPERIOS Y DE LOS GRANDES BLOQUES ECONÓMICOS**

La historia económica demuestra que ninguna organización —sea un imperio, país, corporación, sociedad o empresa— está inmunizada frente al declive o su eventual desaparición. No importa su tamaño, éxitos, poder o influencia alcanzados: la grandeza no garantiza invulnerabilidad. De hecho, en ocasiones, un crecimiento excesivo y la pérdida de capacidad de control interno son precisamente las causas del deterioro y del colapso.

Está ampliamente reconocido que, a lo largo de la historia, ningún imperio ha logrado mantener su supremacía de forma indefinida. Ejem-

**T**EXTO\_CAPITULAR\_contraportada Orro maio quis excea consequi blatem nonesti busdae nimolor emoluptas aut ut od millum re pro volorro coreprem fugia doluptatem et prem eos dolor sit uta delis eaque expliae nos aut aut es estrum sim iuriasit enest quatur re aute nus audi ut omnim re, cor sedit, nim re vitaqui ducitatis recaese vendi sam incille scipsam aliquaecum qui ut mostior ibusdan dicaepe lestis et atium fugiant, sunt.

TEXTO\_contraportada



LA LEY