

ÍNDICE SISTEMÁTICO

PRÓLOGO DE D. RAFAEL GIMÉNEZ RAMÓN	21
SINOPSIS	25
AGRADECIMIENTOS.....	29

PARTE I

CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y FASES DEL DECLIVE EMPRESARIAL

CAPÍTULO I. EL ENTORNO MACROECONÓMICO GLOBAL: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA VIABILIDAD EM- PRESARIAL	33
1. MARCO GENERAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRE- SARIAL.....	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 BLO- QUES 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

CAPÍTULO II. ENFOQUE TRADICIONAL O ESTÁTICO VERSUS UN ENFOQUE ACTUAL O DINÁMICO DE LA CRISIS EMPRESARIAL	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
 CAPÍTULO III. LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES EMOCIONALES Y PSICOSOCIALES EN LA CRISIS EMPRESARIAL	 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

CAPÍTULO IV. SEÑALES DE ALERTA E INDICADORES TEMPRANOS DE LA CRISIS	89
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

CAPÍTULO V. LAS FASES O ETAPAS DE LA CRISIS EMPRESARIAL	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
 CAPÍTULO VI. ERRORES COMETIDOS EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS	 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
CAPÍTULO VII. EL LÍDER, EL GABINETE DE CRISIS, EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO	155
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

CAPÍTULO VIII. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (1): MARCO LEGAL	181
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.	CONCEPTO DE PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	185
3.	ENCARGO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	199
3.1.	¿A quién corresponde el encargo de elaborar el plan de reestructuración?	199
3.2.	Planes de reestructuración competidores	201
3.3.	Planes conjuntos de reestructuración	204
4.	DEFINICIÓN DE LA INSOLVENCIA EN TÉRMINOS OBJETIVOS	204
5.	NECESIDAD DE QUE EL VALOR DE LA EMPRESA, SEGÚN EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN, SEA MAYOR QUE EL VALOR DE LA UNIDAD PRODUCTIVA	208
6.	FLEXIBILIDAD	212
7.	FORMACIÓN DE CLASES	221
8.	APROBACIÓN	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.	ARRASTRE	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
 CAPÍTULO IX. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (2). CONSIDERACIONES PRELIMINARES		 285
1.	ANÁLISIS DEL TEJIDO PRODUCTIVO ESPAÑOL: RETOS Y OPORTUNIDADES	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

CAPÍTULO X. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (3). CONCEPTO Y CONTENIDO 307

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

CAPÍTULO XI. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (4). SU ELABORACIÓN	329
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 <i>CORE BUSINESS</i> 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

CAPÍTULO XII. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (5): ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN CRISIS	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
 CAPÍTULO XIII. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN (6): SOLUCIONES EN SITUACIONES DE CRISIS AVANZADA.....	 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 PRECONCURSALES.....	401
6.	RESUMEN DEL CAPÍTULO XIII	402
CAPÍTULO XIV. LA VALORACIÓN DE EMPRESAS REESTRUCTURADAS.....		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.	PERIODO 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_0).....	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
CAPÍTULO XV. LA NEGOCIACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN.		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 ACREEDORES	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 avanzadan	397