



La aceleración tecnológica, la presión regulatoria y la incertidumbre geopolítica han convertido la transformación empresarial en una necesidad estratégica para compañías de todos los sectores. Desde FTI Consulting subrayan que transformar no es sinónimo de aplicar recortes, sino de replantear ingresos, estructura de gastos y balance de forma integral para garantizar un crecimiento rentable y resiliente. En este contexto, los fondos de private equity juegan un papel clave al imprimir mayor urgencia y foco en la creación de valor, mientras que las corporaciones tradicionales suelen priorizar horizontes más largos y una gestión de riesgos más amplia. En un entorno donde la disrupción avanza con mayor velocidad e intensidad que nunca, el verdadero riesgo para un CEO no está en impulsar el cambio, sino en permanecer inmóvil.

“LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL YA NO ES OPCIONAL: ES LA ÚNICA VÍA PARA CRECER DE FORMA SOSTENIBLE”

Ramón Baeza

Senior Managing Director
y Responsable de Business
Transformation de
FTI Consulting.

// ¿Cómo define FTI Consulting el concepto de «Business Transformation»? ¿Qué elementos son clave para que sea efectiva y sostenible?

Para nosotros, Business Transformation es la capacidad de rediseñar el modelo de negocio de una empresa (incluyendo los ingresos, los costes y el balance) para generar crecimiento rentable y resiliente, alineando estrategia, ejecución y cultura. Es un proceso continuo, no un proyecto puntual. Al final, ayudamos en las transformaciones de empresas que o bien están en crisis o que tienen

un performance por debajo de la mediana. El 50% de las empresas necesitan una transformación porque, por definición, la mitad de ellas está por debajo de esta mediana.

// ¿Cuáles son los principales motores que hoy impulsan a las empresas a transformar el negocio?

Nos enfrentamos a un nuevo escenario donde la disrupción es más grande y rápida que nunca (IA, regulación, digitalización, aranceles, apagones, escenario geopolítico...), por lo que las empresas deben afrontar dichos procesos de forma más acuciante. Identificamos grandes catalizadores: la disrupción tecnológica; la presión competitiva y regulatoria —incluida la agenda ESG—; y la necesidad de mejorar tanto la cuenta de resultados como el balance, para proteger márgenes en ciclos volátiles marcados por las crisis geopolíticas y las tensiones inflacionarias. La clave está en priorizar acciones tanto para incrementar la cuota de mercado y mejorar la realización de precios como para ajustar los costes internos y de terceros. Además, es necesario evaluar las distintas partidas del activo y pasivo del balance de la compañía para mantener una estructura financiera competitiva.

// ¿Cuáles son los errores y malentendidos más frecuentes al abordar una transformación?

El primero: confundir transformación con un programa de reducción de costes. El segundo: subestimar el factor humano —cultura, incentivos, comunicación interna—. El tercero: lanzar demasiadas iniciativas sin jerarquía ni recursos, lo que dificulta lograr el impacto objetivo marcado y agota a la organización.

// ¿Cómo se alinea la transformación con el crecimiento y la creación de valor?

Tal y como hemos comentado anteriormente, un plan de transformación debe incluir iniciativas en todas las partidas de la cuenta de resultados (ventas, niveles de precios, costes propios y de terceros...) pero también en el balance de la compañía (activos, tesorería, financiación...). Una vez definida la estrategia debe concretarse en un plan de trabajo específico con incentivos claros para la organización. La estrategia de transformación y el plan de trabajo resultante se reflejarán en el «equity story» de la compañía de tal forma que los inversores puedan comprender el impacto resultante en la valoración.

// ¿Cuáles son las palancas habituales para lograr un crecimiento rentable?

Las más recurrentes son el reposicionamiento comercial (pricing dinámico, segmentación

avanzada); la expansión geográfica y/o de canales digitales; la optimización del mix de producto/servicio; la innovación en nuevas líneas de negocio y la excelencia operativa end-to-end (supply chain, working capital). Todas estas palancas son clave para lograr un crecimiento rentable y la creación de valor para todos los stakeholders de la empresa.

// ¿Cuál es el rol de los datos, la digitalización y la IA en estos procesos?

La IA, la digitalización y la gestión de los datos son cada día más importantes en la transformación de las empresas. Es inimaginable un proceso de transformación que no utilice estas herramientas. Son el sistema nervioso de la transformación. Utilizamos datos para priorizar, medir impacto y acelerar decisiones. La IA generativa permite rediseñar procesos (desde front-office hasta back-office), personalizar ofertas y mejorar la productividad del conocimiento. Pero solo funciona si se integra en procesos y competencias. Los procesos de cualquier empresa deben estar digitalizados para lograr mejorar los niveles de eficiencia y lograr monitorizar la evolución de la transformación.

// ¿Qué diferencias hay entre lo que busca un fondo de private equity versus una corporación tradicional?

El fondo imprime sentido de urgencia a las compañías, con un enfoque más acentuado en la mejora de la caja y el ebitda, y una hoja de ruta con hitos claros para una venta de la compañía en el medio plazo. Las corporaciones suelen priorizar una visión más a largo plazo, la gestión de riesgos —incluidos los reputacionales— y un encaje cultural global. Esto condiciona la urgencia del programa de transformación, sus objetivos a medio y largo plazo, el tipo de iniciativas que se ponen en marcha, el modelo de gobierno y el apetito por el riesgo.

// ¿En qué momentos del ciclo de inversión interviene FTI Consulting?

Muchos procesos de transformación se centran en reducir costes, pero la ventaja de FTI Consulting es que aborda todas las líneas de la cuenta de resultados y del balance de una empresa. Ayudamos a los clientes a mejorar sus resultados: incrementando sus ingresos, optimizando toda su estructura de costes y cadena de suministro, a través de la mejora de eficiencia, la gestión de los costes financieros y corporativos de la empresa. Empezamos por hacer crecer sus ingresos y crecimiento (por políticas de precio, innovación en nuevas líneas de negocio, crecimientos de ventas, nuevas estrategias de marketing y digitales) para asegurar la vitalidad de la empresa en un entorno en el que el crecimiento es la principal palanca de creación de valor. Otra de las características de nuestra oferta es que, además de

“Un plan de transformación eficaz no solo reduce costes: rediseña ingresos, balance y cultura para generar crecimiento sostenible”



trabajar en la maximización de la cuenta de resultados, revisamos el balance, tanto desde el punto de vista del activo como del pasivo; reestructuración de deuda, ventas de unidades poco productivas, cambio del portfolio de negocio... Este enfoque global nos permite ayudar a nuestros clientes en todos los momentos del ciclo de inversión, desde que las empresas están en proceso de lanzamiento, crecimiento y consolidación del negocio, hasta en los momentos en que los inversores quieren posicionarlas para una potencial salida a bolsa o venta a un nuevo accionista.

// ¿Cómo cambia el enfoque de transformación en situaciones de turnaround o estrés financiero versus un entorno estable?

“ Los fondos de private equity imprimen un fuerte sentido de urgencia a las transformaciones: priorizan la mejora inmediata del EBITDA y la caja, con una hoja de ruta clara hacia la desinversión ”

En situaciones de turnaround, el foco inicial está en preservar la liquidez y estabilizar la caja de la compañía, redimensionando los costes y renegociando con los acreedores. La ambición estratégica permanece, pero siempre hay que empezar por estabilizar la compañía, sacarla de la situación de estrés financiero en la que se encuentra, pero sin olvidar la visión a largo plazo y la necesidad de crecer para poder crear valor para sus accionistas, empleados y resto de stakeholders.

// ¿Qué herramientas utilizan para priorizar cuando el tiempo y los recursos son limitados?

El tiempo y los recursos siempre son necesarios por definición. Ninguna empresa cuenta con tiempo y recursos ilimitados. Es por eso que, en todos los casos, hay que empezar definiendo el propósito y la ambición de la empresa a 3-5 años, para enfocar las líneas estratégicas y planes de transformación hacia la consecución de esa ambición definida por el Consejo de Administración. Priorizar recursos y esfuerzos es primordial para evitar lanzar programas de transformación inmanejables que agoten a la organización y no sean creíbles ni para los miembros del equipo ni para los inversores. Un plan de transformación con una ambición clara, objetivos medibles y líneas de acción específicas es la receta para lograr el éxito del mismo.

// En situaciones de crisis, ¿quién impulsa más el cambio: el equipo directivo o el accionista? ¿Cuál es el rol del liderazgo?

En situaciones de estrés, el accionista suele marcar la urgencia, pero el éxito depende del equipo directivo. Un liderazgo visible, que comunique el propósito del cambio y asegure que se alcanzan los «quick wins» para mantener la moral alta, resulta determinante. En aquellas ocasiones

en las que el liderazgo de equipo no está alineado con los objetivos de los accionistas, ayudamos a reforzar o a reconfigurar el equipo; incluso dotándolo de profesionales de nuestra organización que se integran con la estructura de gestión de nuestros clientes

// ¿Qué sectores presentan mayor necesidad y oportunidad de transformación actualmente?

Observamos fuertes necesidades en el sector de la energía, tanto en las petroleras como en las empresas denominada “utilities” como consecuencia de la transición energética. El sector energético se encuentra en un momento de fuerte disrupción tanto desde un punto de vista tecnológico (descarbonización, renovables, hidrógeno, vehículo eléctrico) como desde un punto de vista de modelo de negocio y accionistas (reestructuraciones, Private Equities...). Otros sectores con necesidades de transformación son la industria (automóvil, materiales básicos, construcción), salud (digitalización y eficiencia), movilidad y logística (electrificación, última milla), consumo (omnicanalidad, personalización) y servicios financieros (IA, regulación). Los patrones comunes son: presión regulatoria, nuevas tecnologías y cambios en el comportamiento del cliente.

// ¿Cómo prevé que evolucione el área de Business Transformation en los próximos años?

Creo que el área de Business Transformation va a ser imprescindible en los próximos años. El proceso de disrupción que estamos viviendo va a aumentar su intensidad año tras año. La innovación en todas las industrias obliga a las empresas a reinventarse y estar en continua transición. Los mercados financieros son cada vez más exigentes; la tecnología hace que cualquier empresa que no se transforme se convierta en obsoleta; la competencia internacional es cada vez más intensa; y las ventajas competitivas tradicionales desaparecen de un día para otro. Las cadenas de suministro cada vez más ágiles y competitivas acercan los mercados... y ponen a los competidores más agresivos cerca de los clientes en todo el mundo. En resumen, vivimos un momento apasionante y de continuo cambio en el que las empresas necesitan embarcarse en programas de transformación, incluso en el momento en el que son más exitosas, porque ser “complacientes” es el peor enemigo de una organización exitosa.

// ¿Qué mensaje daría a un CEO que sabe que debe evolucionar, pero teme los riesgos?

El mayor riesgo hoy es no actuar. La clave es tener una ambición y una hoja de ruta clara, descomponer la transformación en «sprints» con hipótesis plausibles; pilotos controlados; y medición continua. Le diría que busque aliados internos y externos, que comunique con transparencia y asegure recursos en las palancas críticas. Transformar no es saltar al vacío: es construir un puente mientras se cruza, con planes claros y buenos equipos. Son los momentos de la verdad que en FTI Consulting abordamos en nuestro día a día. &