

Reflotamiento organizacional: un análisis donde las crisis pueden tener solución

Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Pinkas Flint Blank durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

Sobre el autor

Ph.D en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montreal - UQAM. Diplomado en Empresariado por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

Video - parte 1

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Pinkas Flint durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.



Hoy en día, cuando se habla de empresa siempre se tienen en cuenta los presupuestos, la logística, los capitales, la ideas; pero nunca se contemplan las crisis, ni mucho menos cómo estas pueden sortearse.

A través del reflotamiento organizacional se busca que las empresas se desenvuelvan eficientemente en el mercado, a partir de la sustitución de la administración tradicional por otras que se acerquen más a la realidad actual.

El Doctor Pinkas Flint Blank, experto en el tema de crisis y reforzamiento empresarial en gestión de empresas, se inició en el tema luego de una inquietud propia de mezclar el derecho con las finanzas y el mercadeo, ya que él no cree que la solución de las empresas en crisis sea entrar a sistemas concursales; por el contrario, piensa que se deben tomar medidas, antes que la crisis se tome a las empresas.

El tema de la muerte empresarial es un tema que parece que todos prefieren ignorar. Frecuentemente los errores gerenciales son los causantes de las crisis y de la salida del mercado; sin embargo, también se pueden presentar por situaciones estatales o por los cambios físicos, que puede sufrir el planeta.

No obstante lo anterior, estos dilemas críticos, permiten a su vez, prosperidad a otras compañías. Las crisis económicas dan lugar a la regeneración empresarial, que según un ejemplo del Dr. Flint, se convierte en un ciclo evolutivo como el que plantea Darwin .



Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de reflotamiento

Charles Robert Darwin. Naturalista inglés que postuló que todas las especies de seres vivos han evolucionado con el tiempo a partir de un antepasado común, mediante un proceso denominado selección natural.

Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Pinkas Flint Blank durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

"No se debe caer en el error de pensar que la crisis ocurre cuando hay una mala gerencia; a mí me sorprende no encontrar cursos de gestión de empresas en crisis, en las facultades de administración. Es como si no hubiera cursos de geriatría en las escuelas de medicina".

Pinkas Flint.

Sobre el autor

Ph.D en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montreal - UQAM. Diplomado en Empresariato por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

¿En qué consiste el reflotamiento organizacional?

Las empresas atraviesan distintas etapas de desarrollo, en las cuales deben sortear distintas dificultades. Estas crisis generan rupturas de comprensión entre la compañía y su entorno, por lo cual se presentan cambios empresariales, que pueden explicarse como decisiones para enfrentar nuevas situaciones creadas por la evolución de factores económicos, sociales, tecnológicos y jurídicos; en los que se obliga a un tipo distinto de adaptación.

El reflotamiento no es adaptación continua y mucho menos reingeniería; el objetivo del reflotamiento tiene que ver, básicamente, con un regreso a la rentabilidad.

En este sentido señala Flint, que el reflotamiento es la búsqueda permanente de la rentabilidad. Hoy en día, las empresas enfrentan procesos adversos, que en cualquier momento se deben encaminar nuevamente a la línea de la productividad; pero si la situación se agrava, es necesaria una reestructuración.

Lo que hay que tener en cuenta, es que no todas las crisis tienen las mismas características. Hay

Video - parte 2

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Pinkas Flint durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.



Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de refluotamiento

diferencias estrategias para solucionar estos dilemas financieros, por ejemplo, cuando el problema es económico, la estrategia se debe fundamentar en la reposición de la compañía y salir en la búsqueda de nuevos mercados.

Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Pinkas Flint Blank durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

"si yo quiero vender comidas en Bogotá y la gente no consume la comida hindú, no se trata de bajar precios, pues la gente no la quiere. Por lo tanto, si la crisis es económica lo que hay que hacer es cambiar la industria, girar y cuando el tema es financiero, se busca tiempo para hacer el cambio; pero si la situación es inmanejable, la solución está en el retiro del mercado".

Pinkas Flint.

Sobre el autor

Ph.D en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montreal - UQAM. Diplomado en Empresariato por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y

Cuando se habla de refluotamiento organizacional; el gerente debe abrir su mente, que le ayude a tomar medidas estratégicas u operativas, que corrijan el deterioro empresarial. Si este trastorno es acentuado, la reorganización requiere del amparo colectivo, ya que la actuación independiente, imposibilita la gestión.

La empresa frente a la crisis

Hoy en día, las empresas convencen a sus empleados que el recurso humano es lo más importante, por lo que son una gran familia, este es un razonamiento totalmente falso.

administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

Video - parte 3

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Brahim Meddeb durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.



Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de reflotamiento

Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Pinkas Flint Blank durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

Sobre el autor

Ph.D en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en

"Cuando yo tengo un hijo enfermo, no lo boto de la casa; pero cuando una empresa no hace dinero despide a los trabajadores por lo tanto, la moral se baja porque la empresa es capaz de despedir a empleados que han sido compañeros de trabajo por muchos años y luego, se voltea y dice a los demás: yo los quiero muchos, somos una familia y vamos para adelante ¡Eso es absurdo!" .

Pinkas Flint.

Generalmente las empresas que se encuentran en una situación de crisis están en medio de una paradoja. "Es como entender que si el bote se hunde hay que votar a unos pasajeros al mar para salvar el bote": dice Flint; Por eso, hay que tener en cuenta un tema de gestión de competencias.

Para Flint, es ridículo decirle al personal que se va a deshacer de los empleados más antiguos, porque son los más costosos. Esta situación deja disminuida a la empresa, con el personal más inexperto y de paso, afecta la moral.

Como ejemplo, Flint plantea una historia en la que a Henry Ford le avisan que el error de un empleado le ha costado a la compañía un millón de dólares. Según la opinión de sus asesores hay que despedirlo sin consideración, a lo que este responde: "¿Qué?, cómo se les ocurre si acabo de invertir un millón de dólares en él".

Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montréal - UQAM. Diplomado en Empesariato por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Brahim Meddeb durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.

[El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.](#)

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de reflotamiento

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

Sobre el autor

Ph.D en Derecho de la Pontificia

En pocas palabras, para realizar un buen trabajo de reorganización debe primar el mantenimiento de la experiencia, sobre el ahorro económico. No se puede sacar de la nómina a los trabajadores que son la esencia, porque son los que construyen los cimientos de la empresa.

El reflotamiento cuando cambia el mercado

En el mercado hay productos que cambian su ciclo de vida, este es el caso del tabaco. Hace unos 30 años se entraba a cualquier sitio público y se podía ver que casi todos estaban fumando; por lo que esta industria era fuerte.

Hoy, a través de las campañas que se hacen sobre la contaminación y los efectos nocivos para la salud; se convence fácilmente a la gente que tanto el fumador activo como el pasivo, se enferman.

Esta situación genera que los estados tomen medidas para limitar la producción de las empresas tabacaleras; por esta razón, estas industrias reposicionan su producto, para que sea menos nocivo. Además, buscan nuevos mercados.

Por otra parte, este tipo de industria tiende a desaparecer con el tiempo; entonces deben preguntarse Cuál es su competencia básica y diversificarse. "Cuando llegó el email, muchas empresas de correos no cerraron, pues se dieron cuenta que que el negocio no es entregar cartas, sino paquetes. Por esta razón hoy siguen funcionando como enormes empresas y, el correo electrónico, va por su lado" dice Flint.

En conclusión, la función de las compañías es la de mantener el producto, pero de manera redimensionada; con el fin de poder hacerle peso a las competencias claves.

Cuando muere la empresa

No en todos los casos se puede salvar de la crisis a una empresa. Muchas de ellas terminan liquidando su producción y ese fin se puede dar de dos maneras: algunas compañías se acaban por anemia y otras mueren de infarto.

Cuando se finaliza una empresa por anemia, el caso generalmente se da por la terquedad del empresario. Este no acepta o no quiere darse cuenta que el producto está en declive o simplemente está cambiando su nicho; por eso, el consumo no gira y la rentabilidad se va convirtiendo en un cero.

Ahora bien, cuando la muerte empresarial se da por infarto, por ejemplo, se declara ilegal el consumo de

Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montréal - UQAM. Diplomado en Empresariado por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Brahim Meddeb durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.

El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de reflowtamiento

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

Sobre el autor

tabaco y la empresa no tiene la manera de crear una estrategia de versatilidad, como exportar a otros países donde no esté limitado el uso del producto. A esta situación se le llama barreras de salida, causando una muerte empresarial por infarto, pues no hay nada que hacer.

Ahora bien, para que la empresa evite una situación similar, se tiene que reflexionar de tal manera que su concepto, sea más amplio: "Por eso, si uno reflexiona, yo no me dedico a la venta de juguetes sino a la venta de la animación, entonces lo que tengo es un público al que le puedo ofrecer un producto múltiple" dice Flint.

Entonces, la empresa no sólo construye barreras de entrada, sino que les da flexibilidad a las barreras de salida; para que pueda cambiar cuando el mercado lo requiera. Ese es el gran desafío, porque la gerencia en general no está diseñada para hablar de planes de contingencia.

"Cuando uno dice deme usted el flujo de caja, le contestan cuánto producto está en la capacidad de vender, pero si no vendo ni uno ¿Cuál es el plan de contingente? Eso es lo que enseña la gestión de empresas con crisis".

Pinkas Flint.

Conflicto colombo venezolano

Con las grandes diferencias políticas que tienen Colombia y Venezuela su relaciones comerciales se vieron seriamente afectadas, así como por . los problemas que vive cada país. Cada uno actúa con respecto a sus necesidades y las soluciones que se han planteado, están sesgadas por las opiniones de sus mandatarios. En este punto, la falta de comunicación afecta seriamente las relaciones bilaterales.

Aunque hoy no hay conflictos latentes, tampoco hay una buena relación; afectando seriamente a la industria y a los comerciantes de los dos países. Para

Ph.D en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montreal - UQAM. Diplomado en Empresariado por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Brahim Meddeb durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.

[El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.](#)

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de refluotamiento

Resumen

El éxito empresarial no sólo depende de la buena gestión de sus líderes, también tiene que ver la visión de ellos al momento exacto de reestructurar su compañía. El Dr. Pinkas Flint, experto en el tema, explica cómo los empresarios deben actuar en el momento en que sus negocios se encuentren en crisis.

el Doctor Flint, estos países no van a tener buenas relaciones, si Venezuela mantiene el mismo modelo ideológico. El comercio bilateral entre Colombia y Venezuela era de más de 7 mil billones de dólares hoy en día no pasa de 1500 billones.

"El problema se ha solucionado de boca para afuera, pero el empresario que no recibe los pagos de su producto, que ve que su mercado desapareció por la inflación en Venezuela, que tiene problemas de desabastecimiento; sabe que este sigue, entonces, lo que están haciendo muchos empresarios, es mirar a mercados como Perú, Chile y otros países". Dice Flint. Y agrega: "La crisis ha servido mucho para darse cuenta que no se puede crecer con un solo socio comercial a la derecha o uno con problemas a la izquierda, sino que tiene que pensarse en términos globales. Esta situación ha generado un crecimiento en la mentalidad del empresario para mirar más allá de la frontera inmediata".

Pinkas Flint.

El Derecho civil frente al refluotamiento organizacional

Muchas empresas que hacen un refluotamiento en sus organizaciones, necesitan urgentemente de un apoyo financiero para realizar su restructuración. Para esto, se buscan créditos que los ayuden a realizar inversiones y les permitan aumentar los ingresos.

Pero dentro del mercado, es lógico entender que las instituciones bancarias cuidan su patrimonio frente a los créditos. Por eso, se realiza una inspección que evalúa la situación económica del cliente solicitante.

Aquí es donde entra el derecho civil, donde los abogados administran un sistema formal que garantiza el crédito. Cuando la solución al problema está en presentarse a un concurso; para ganarlo, el empresario muestra el mejor ángulo que lo catalogue como el mejor proponente.

En pocas palabras, se transmite un mensaje positivo sobre la situación de la empresa, que posiblemente no corresponde a la realidad. "si yo fuera a un banco y le dijera no tengo utilidades estoy perdiendo mercados, ¿qué va a hacer el banco?, cortarme el crédito inmediatamente. Mientras que lo que uno va a hacer

Sobre el autor

Ph.D en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales. Ph.D en Administración de Empresas - ESADE. Máster en Derecho de la Universidad de Harvard; Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN y MBA por la Université du Québec à Montreal - UQAM. Diplomado en Empresariato por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford. Autor de varios textos de derecho y administración. Profesor del programa Magíster de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante de varias universidades en Colombia, Costa Rica, España y Chile. Columnista de los diarios Gestión, El Comercio y Grupo de Diarios de América.

Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Brahim Meddeb durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi en septiembre de 2010, Bogotá - Colombia.

El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

Estudios de reflotamiento

es, aunque no se van a ver utilidades, sacar el balance lo mejor posible y esta es la mejor foto para que no me vaya a cerrar el resto de mercado”, dice Flint.

Entonces, a través del derecho civil, el sistema concursal que manejan países como Colombia garantiza el crédito, para la protección de los acreedores. Por esta razón, los concursos o las licitaciones no ayudan a las empresas, ni mucho menos a los empresarios. La solución es que las empresas que se encuentran en crisis, desde el punto de vista del reflotamiento organizacional; tienen primero que reorganizar su compañía y ahí sí entrar al sistema concursal.