

GESTIÓN DE CONTINGENCIA

Resulta frecuente escuchar en estos días a personas que hablan de la necesidad de establecer estrategias de marketing para combatir la crisis, de la creciente importancia de realizar planes estratégicos, o incluso de la necesidad de dar formación a los desempleados para frenar el problema del desempleo en España.

Sin embargo entre algunas de las principales compañías del mundo existen otras tendencias, que no van precisamente ligadas con la planificación, sino que precisamente ponen en duda cualquier planificación basada en modelos matemáticos, argumentando que la incertidumbre del entorno lleva implícita la poca fiabilidad de las hipótesis que configuren las previsiones económicas que se hagan en este momento. En resumen, que le otorgan al plan de negocio la misma fiabilidad que al oráculo.

A inicios de mayo de 2009 podíamos leer en una publicación de Wharton, que *Erwann Michel-Kerjan*, el director gerente del Centro de Gestión de Riesgo y Procesos de Decisión de Wharton entre otras cosas decía que *"las cosas ahora suceden a una velocidad cada vez mayor, por lo tanto necesitamos tomar decisiones más rápidamente, sin embargo con base a informaciones que, por norma, no tenemos"*

De este modo podemos ir conformando un escenario en el que por un lado no podemos fiarnos de la estabilidad del entorno, y por otro las decisiones hay que tomarlas cada vez más rápido. Esta circunstancia sin lugar a dudas pone en tela de juicio la validez de la planificación estratégica, e incluso la de los criterios de decisión, ya que la ausencia de estabilidad hace que tengamos que recurrir a poner parches cotidianos en la gestión.

Así, puede darse una situación de incongruencia entre las decisiones y los objetivos estratégicos, que pueden generar dilemas de decisión en la gestión.

Sin embargo, podemos remontarnos años atrás para conocer lo que decía *Kenneth R. Andrews* en "The concept of corporate strategy" (1971), donde el autor ya advertía que *"la complejidad del entorno total de la empresa, la velocidad con que tiene lugar el cambio (...) y la parcialidad de las técnicas disponibles (...) para definir las características relevantes del entorno de un negocio no constituyen una excusa suficiente para ignorar el problema"*

De este modo, parece lógico que aunque nos encontremos en una situación de mucha incertidumbre, se deben seguir tomando decisiones acertadas en la gestión, por lo que el problema en este momento será el acertar con los criterios y la metodología de decisión.

Para ello, decía *Kenneth R. Andrews* que "*Para la persona que no puede saberlo todo y para la empresa que no se ha lanzado a una vigilancia continua y sistemática del cambio, tener siempre en el pensamiento unas pocas y sencillas preguntas servirá para iluminar las cambiantes oportunidades y riesgos*"

Así, podemos apreciar un nuevo escenario que nos lleva directamente a lo que podemos denominar **Gestión de Contingencia**, la cual podemos definir como **aquella sistemática de gestión que se desarrolla cuando por circunstancias excepcionales, como puede ser una alta inestabilidad del entorno, la empresa no puede ceñirse a los criterios prefijados en su planificación estratégica, o cuando no puede realizar previsiones con un mínimo margen de fiabilidad.**

Obviamente la gestión de contingencia no implica que se abandone la observación del entorno ni los objetivos básicos de la compañía, pero **conlleva el dotar a la gestión de una gran flexibilidad**, para que el gestor pueda acometer acciones ajenas a la planificación en aras de garantizar la viabilidad del negocio.

Así, la gestión de contingencia se puede sustentar sobre una base estratégica mucho más sencilla que la habitual, pero que como mínimo debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características económicas y técnicas esenciales en el sector en el que participa la empresa?, ¿Cuales son las grandes tendencias del mercado?, ¿Cómo se está produciendo la competencia entre las empresas, y cómo se produciría en condiciones normales?, ¿Qué hace falta para tener éxito dentro del sector?, ¿Qué margen de actuación tiene la empresa?.

Una vez sentado el mínimo estratégico, hay que plantearse cómo se aborda una gestión de contingencia.

Como decimos, la gestión de contingencia no está basada tanto en la planificación, como en la sistemática de la toma de decisiones. Por ello, tampoco es posible establecer un manual concreto de actuación, pero sí mostrar las pautas que siguen algunas compañías cuando abordan este tipo de gestión.

Respecto a la gestión económica, parece necesario disponer de la estructura de costes del negocio como manual de cabecera, pudiendo llegar a analizar individualmente todas aquellas operaciones puntuales que merezcan consideración. Del mismo modo, parece imprescindible tener siempre presente cual es el punto muerto de la organización.

Para el resto de áreas de gestión, prima la prevalencia del sentido común para establecer los criterios de decisión, la potenciación de las reuniones de equipo para buscar soluciones imaginativas que den alternativas a la situación de mercado y el hacer especial hincapié en la identificación de riesgos potenciales inherentes a la coyuntura.

En este último sentido, en sectores como el de la construcción, parece importante poner especial énfasis en la gestión de impagados, puesto que están determinando de una manera crítica la viabilidad de muchos negocios.

Podríamos entrar a detallar muchísimos aspectos a tener en cuenta en la gestión, y cuya importancia variará de unas empresas a otras, dependiendo de su situación. No obstante y como resumen, podemos decir que si bien una empresa puede llegar a abandonar su planificación debido a los cambios del entorno, debe intentar establecer una metodología específica de gestión, flexible y sencilla, que siga contemplando unas mínimas bases estratégicas, que le permitan afrontar situaciones de contingencia, pero sin olvidar que su éxito depende en gran medida de las estrategias de éxito específicas de su sector.