

IX Congreso Internacional de Administración
"Talento, Imaginación y Valores"
La gestión y las personas en tiempos difíciles
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

Trabajo:

MATRIZ FODA AJUSTADA POR EXPECTATIVAS

**Una modelo para estimar la participación en eventos de realización
periódica**

Eje Temático:

Confianza, credibilidad y oportunidades en
tiempos complejos.

Eje Temático Relacionado:

La búsqueda de la efectividad en la
Administración Pública y el Tercer Sector.

Autores:

Lic. Econ Silvio H. Kriscautzky

Lic. Adm. M. Graciela Rosales

SUMARIO

Presentacion:

Modalidad:

Confeccion de la Matriz

Eje Vertical

Eje Horizontal

Lectura del Grafico

Fundamentacion de Expectativas

El Caso Practico

Metodología

Rondas

Busqueda y selección de socios

Resumen de valoraciones

Experiencia 4º Ronda

Durante la Ronda

Reaccion Previa a la Ronda

Experiencia 5º Ronda

Durante la Ronda

Reaccion Previa a la Ronda

Experiencia 6º Ronda

Durante la Ronda

Reaccion Previa a la Ronda

Experiencia 7º Ronda

Durante la Ronda

Conclusiones

*“En el mejor de los mundos posibles
la naturaleza no da saltos y nada
sucede de golpe”*

Gottfried Leibniz

PRESENTACIÓN:

El presente trabajo, intenta presentar un modelo predictivo del comportamiento y participación de contingentes de empresarios en eventos periódicos a fin de prevenir las posibles falencias y potenciar nuestras actividades empresariales, que permitirán concluir con éxito la participación de dichos contingentes concretados en contactos y cierres de negocios provechosos..

Los objetivos que se plantea en este trabajo son :

Identificar una “Voluntad asociativa” dentro de los contingentes de la provincia de Santiago del Estero que asistieron a las rondas, y evaluar su comportamiento en el marco de la dinámica asociativa a lo largo de las distintas rondas.

Predecir el comportamiento futuro no solo del contingente asociado sino además, el análisis en base a este modelo predictivo del comportamiento de cada empresa.

Para ello tomamos la Matriz FODA, la cartesianizamos y en lugar de tomarla como un elemento de análisis estático, utilizamos el supuesto de expectativas para realizar un análisis fundamentalmente ex intra (es decir, entre eventos) y la testeamos sobre un caso real como un primer intento de chequear si la herramienta puede predecir la participación o no de un grupo de empresarios a un evento en concreto que se repite a lo largo de un periodo delimitado de tiempo.

Utilizamos para esto la experiencia de las Rondas de Negocios conocidas como PIDMI (Programa Integral de Desarrollo de Mercado Interno), que se realizaron entre los años 2005 al 2008. y nos enfocamos en los contingentes de la provincia de Santiago del Estero.

MODALIDAD:

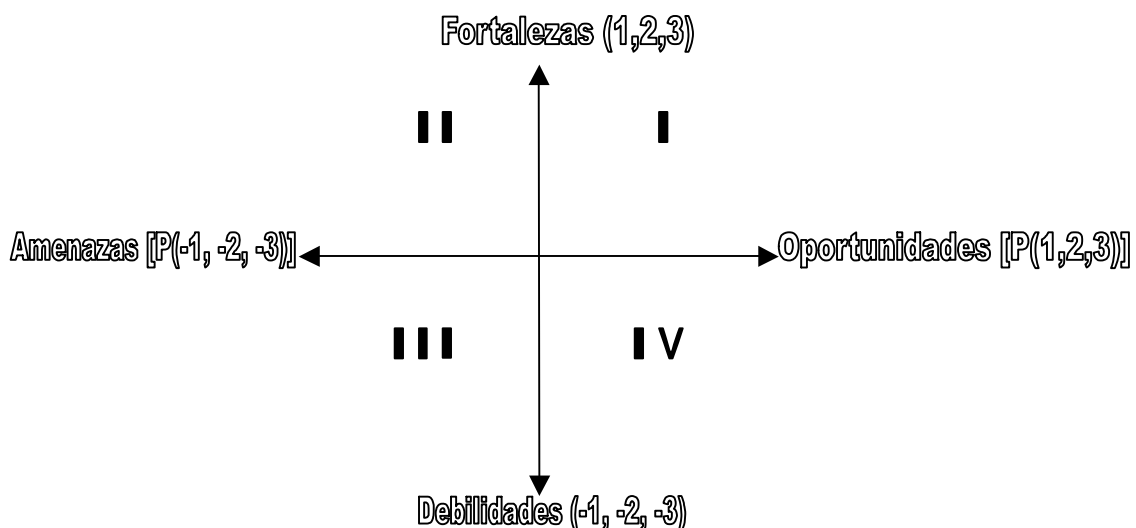
Como trabajo de campo se pedía a los empresarios participantes de las rondas que expresen sus opiniones sobre la misma, entre dos rondas, en forma de opiniones concretas sobre puntos positivos y negativos, luego se agrupaban estas premisas asignando a cada uno de los ejes del FODA

Luego las identificábamos con valores discretos entre 1 al 3 depende de su fuerza Siendo valores positivos en los casos de fortalezas y Oportunidades y negativos en los casos de Debilidades y Amenazas.

Luego se colocaba los valores sobre ejes cartesianos y se identificaba cual era el cuadrante dominante; siendo que la mejor predicción la daba el cuadrante superior derecho que llamamos **I** (Fortalezas + Oportunidades) y la peor en el cuadrante inferior izquierdo que llamamos **III** (Debilidades + Amenazas)

En teoría, las posiciones mas cercanas al cuadrante **I** motivarían continuidad en la participación, y posiciones mas cercanas al cuadrante **III** desmotivarían dicha participación.

Fig. 1: Adaptación a las Rondas de Negocios



CONFECCION DE LA MATRIZ

EJE VERTICAL

En el eje vertical se miden los puntos positivos / negativos de la ronda (como se ilustra en el gráfico) surgidos de la evaluación de las fortalezas y debilidades.

Por la mecánica de las políticas de prospección comercial (y vaya que una ronda de Negocios lo es), el grado de asociativismo, es decir, de participación en conjunto, esta dado por los puntos positivos que los participantes encuentren en dichas actividades.

Asignamos una puntuación, de 1 a 3 para reflejar el grado de beneficio que aporta el concurrir en grupo a cada una de las distintas Rondas, siendo;

- **1, Escaso Beneficio;**
- **2, Aceptable Beneficio;**
- **3, Alto Beneficio**

Idéntica puntuación se realiza para las debilidades, asignando valores negativos.

EJE HORIZONTAL

En el eje Horizontal se miden las Oportunidades y Amenazas, lo que nos da una idea del potencial comercial de una Ronda de Negocios. Es decir, si una ronda ya sea por localización geográfica, cantidad y calidad de participantes, organización, entre otros factores que inciden en el éxito de las rondas de negocios, generan expectativas de fortalecimiento, por lo tanto se puntuara con valores positivos, y se demarcarán con valores negativos aquellos elementos que perjudiquen el desarrollo de la misma.

Por cuanto, las Amenazas y Oportunidades refieren a hechos potenciales, se calificarán en términos probabilísticos.

LECTURA DEL GRÁFICO

El *punto de fomento*⁽⁰⁾, en este modelo, estaría situado en el cuadrante I. Es de esperar, por consiguiente, que toda vez que el FODA se sitúa en el cuadrante I, la ronda siguiente tenga igual o más adhesión. Por el contrario, en caso de que el FODA se acerque al cuadrante III, las perspectivas para la reunión subsiguiente serían negativas.

FUNDAMENTACION DE EXPECTATIVAS:

Expectativas son las previsiones que los agentes realizan sobre la magnitud en el futuro de las variables económicas. El comportamiento de estos agentes dependerá lógicamente de cuales sean sus previsiones sobre estas variables antiguamente se pensaba que la gente tomaba sus decisiones basada en la información de los últimos años; pero en el enfoque de expectativas adaptativas: los agentes ponderan la información de los últimos periodos para estimar la de los siguientes, dando una ponderación decreciente a medida que los sucesos se alejan en el tiempo, Esto nos favorece un análisis ex intra. Y se adapta muy bien a la realidad de ciclos políticos donde los cambios renuevan la credibilidad en periodos no mayores a cuatro años.⁽¹⁾

⁽⁰⁾ el punto que incentiva a seguir participando e integrando gente al Grupo.

⁽¹⁾ Sargent y Wallace, [1973]; Blanchard y Kahn, [1980]).

Al tratarse los participantes, de empresarios, suponemos que estos saben que hay algunos acontecimientos que provocan resultados positivos o negativos; y los modelos de expectativas deben ser reformados a tal fin agregando un supuesto de racionalidad, esto es que la gente aprende de sus propios errores y si estos errores presentan un sesgo sistemático, los agentes son capaces de corregirlo para hacer predicciones mas exactas, el error en las predicciones puede que siga existiendo; pero ese error ya no será errático sino aleatorio y vamos a tener un margen de error humano generalmente. ⁽²⁾

Una particularidad que lleva a conclusiones demoledoras es que los anuncios o las actitudes del organizador generan altos impactos en la conducta de los agentes, por ejemplo si el organizador anuncia que aquellos productores que participan en las ruedas e ingresen productos nuevos recibirán exenciones impositivas, los empresarios ingresarán productos nuevos, incluso si el gobierno no lleva a cabo esa política y como lo revela la historia, el próximo ciclo político renovara los periodos de promesas.

Hasta la introducción de esta nueva hipótesis el camino seguido para resolver un sistema dinámico consistía en imponer condiciones iniciales para determinar una solución particular del problema. Con el nuevo enfoque el problema formal cambia y el análisis se enriquece. Por un lado, el problema se transforma en uno de condiciones terminales ó con condiciones de contorno, por otro, aparece la posibilidad de estudiar los efectos de shocks (transitorios o permanentes) anticipados en el tiempo.

EI CASO PRACTICO

En la actualidad, el sector Pyme es de gran importancia para las economías provinciales no solamente por ser generador de pleno empleo sino, también, por su desarrollo debido a la implementación de políticas de fomento e inserción en el mercado local, regional y nacional.

En este marco, en abril del 2005, se conformó una comisión con representantes de distintas entidades públicas y privadas con afinidades conceptuales y realidades en común, y dieron origen al *Programa de Desarrollo Integral del Mercado Interno* (PIDMI) creando así, una red nacional de comercio interior y promotor del desarrollo económico local, generando diversos contactos entre las pequeñas y medianas empresas surgiendo así la posibilidad de celebrar negocios provechosos para las partes.

Condiciones para la realización y participación

⁽²⁾ El supuesto de racionalidad de las expectativas es interpretado a veces de forma equivocada como una pretensión que las previsiones de los agentes son siempre acertadas, esto es erróneo. Si las expectativas de los agentes son racionales, seguirán cometiendo errores; pero diferentes en cada ocasión.

PIDMI agrupa 23 entidades de 16 provincias, quienes se nuclearon en base de las siguientes pautas:

- **Participación plena del ámbito público y privado,**
- **Apertura a todas las regiones,**
- **Carácter gratuito y multisectorial de rondas de negocios y**
- **Sustentabilidad en el tiempo con una agenda basada en rondas de negocios hasta el 2008.**

La planificación de esos encuentros de negocios se realizó tomando en cuenta el contacto que se generaría entre los pequeños y medianos empresarios con potenciales clientes.

METODOLOGÍA

Se realizaron entrevistas personales con los participantes de las rondas antes mencionadas, para obtener una “voz grupal” que nos permita conocer la evolución del proceso asociativo.

A partir de ello, se dividió al grupo en dos partes a fin de investigar dos elementos importantes que permitieron elaborar el presente trabajo:

- **Grupo 1:** planificó y monitoreó el trabajo del contingente (grupo asociativo participante).
- **Grupo 2:** obtuvo la mayor cantidad de información posible mediante las charlas informales que tuvieron con los empresarios y funcionarios foco de estudio.

Habida cuenta de la recopilación de ambas investigaciones, se procesó dicha información y se volcaron estos datos a la matriz propuesta.

La información se presenta de la siguiente manera:

- 1- Actividades previas a participación en la Ronda
- 2- Comportamiento durante el encuentro
- 3- Reacciones después de la ronda – lo que eslabona como punto 1 de la ronda siguiente.

Al final del relato se presentan los cuadros FODA de cada ronda.

RONDAS:

La 1º Ronda de Negocios se realizó en la ciudad de Rosario el 18 y 19 de agosto de 2005 y contó con la presencia de 6 provincias del país.

La 2º Ronda, que tuvo lugar en Mar del Plata, el 17 y 18 de noviembre de 2005, asistieron 320 empresarios de 8 provincias del país.

La 3º Ronda se desarrolló en Paraná los días 27 y 28 de abril de 2006 y convocó a 370 empresarios de 10 provincias. A partir de esta edición comienza a participar activamente la provincia de Santiago del Estero.

BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE SOCIOS

Participantes del PIDMI de la provincia de Santiago del Estero Reacción

1. Previa a la Ronda

Cómo iniciativa de los privados se solicita al gobierno cooperación para trabajo conjunto en las rondas, aceptando el gobierno que éstos lo aconsejen. (Hablar de un asociativismo entre el gobierno y los privados)

El gobierno establece la mecánica de que los empresarios privados hagan extensivas las invitaciones a sus círculos de confianza en base a dos condiciones básicas:

- 1- Productos que se puedan comercializar fuera de la provincia (con capacidad de producción y cumplimiento de normas nacionales)⁽³⁾
- 2- Compradores que puedan ingresar productos de otras provincias (para incrementar el intercambio y disminuir frenos a la entrada de productos santiagueños a la zona de Mendoza).

Las invitaciones se concretaron en base al padrón de la Expo-industrias por ser productos que ya se conocían sus condiciones.

Los empresarios designaron una persona para brindar soporte y asesoramiento a los funcionarios del gobierno cuando presenten la participación de la provincia en la ronda.

El gobierno se hizo cargo del transporte.

A la reunión informativa asistió el 20 % de la gente invitada y de ésta, sólo fue la mitad a la Ronda, o sea un (10%).

⁽³⁾ En cierta forma esta es una medida protectora de los emprendimientos mas pequeños, evitándole correr un riesgo innecesario.

RESUMEN DE VALORACIONES:

FORTALEZAS:

Al restringirse a empresas en regla, se garantiza un mínimo de calidad: (2)

Participación de las empresas en la organización del contingente: (3)

El gobierno fomenta esta actividad subsidiando algunos costos de participación: (2)

OPORTUNIDADES:

Contactos con los compradores que la provincia lleva a la Ronda: (3)

DEBILIDADES:

Baja convocatoria: (- 2)

AMENAZAS:

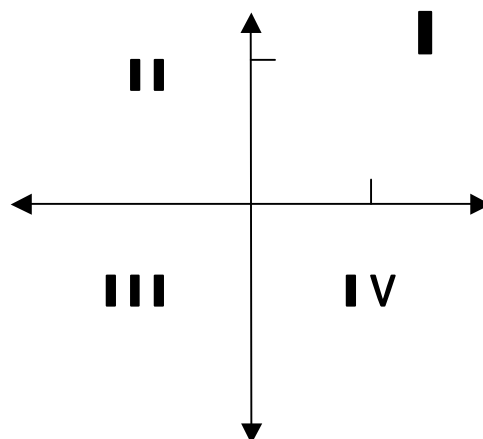
Al ser gratuitos el transporte y la comida, el riesgo era mínimo: (0)

Cuadro:

Efecto sobre el Asociativismo		Potencial comercial	
FORTALEZA	7*	OPORTUNIDAD	3
DEBILIDAD	-3	AMENAZA	0
Total	4	Total	3

Valor de Fortaleza = 7* sumatoria de las variables identificadas (2+3+2)

Gráficamente se representaría de la siguiente manera:



EXPERIENCIA 4° RONDA

La 4º se realizó en Mendoza Capital el 7 y 8 de agosto de 2006 y congregó la presencia de 550 empresarios de 14 provincias del país.

Durante la Ronda

Se trabajó la solidaridad entre los expositores de la misma provincia, aunque esta surgió en forma espontánea.

Reacciones Previas a la Ronda

Se siguió con la misma mecánica de trabajo en conjunto, aunque esta vez se abrió el juego a microemprendedores y artesanos para cubrir lugares libres en el ómnibus.

La convocatoria a estos sectores (artesanos y microemprendedores) fracasó al tener pago solo el transporte y la comida.

Resumen de valoraciones:

FORTALEZAS:

Gran número de empresas participantes a nivel nacional: (3)

Solidaridad espontánea entre los miembros del contingente: (3)

OPORTUNIDADES:

Expectativa de un número mayor de inscriptos de todo el país: (3)

Apertura del contingente a la participación de Microemprendedores y
Artesanos: (1)

DEBILIDADES:

Contingente poco numeroso en la ronda anterior: (- 1)

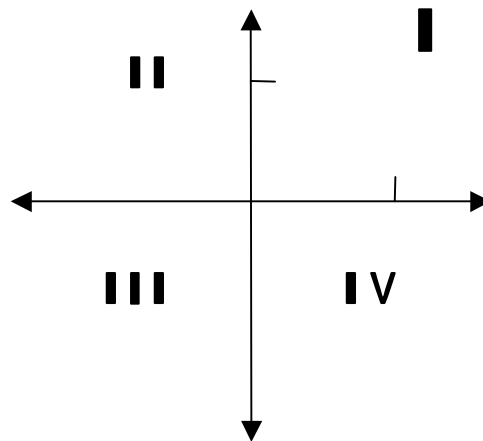
Fracaso de la convocatoria a Artesanos y microemprendedores: (- 2)

AMENAZAS:

No existen amenazas de relevancia: (0)

Cuadro:

Efecto sobre el Asociativismo		Potencial comercial	
FORTALEZA	6	OPORTUNIDAD	4
DEBILIDAD	-3	AMENAZA	0
Total	3	Total	4



EXPERIENCIA 5° RONDA:

La misma se realizó el 16 y 17 de noviembre, en el Teatro Argentino de la ciudad de La Plata y convocó a más de 700 empresas de todo el país; se ampliaron los sectores productivos en la participación.

A esta última feria de carácter multisectorial asistieron Pymes de varias regiones del país que ofrecían diversos productos de distintos sectores de producción.

Además, participaron grandes compradores como: Toyota, Citroën, Peugeot, Wal-Mart, Carrefour, Coto, Supermercados La Anónima, Telecom, Telefónica, Techint, Supermercados Libertad e importantes cámaras como la de Supermercados Chinos, de Comercio Argentino-Brasileño, de Comercio Argentina-Boliviana, de Comercio Argentino-Venezolano y otras. El encuentro fue realizado con el objetivo de afianzar la competitividad y desarrollo de las Pymes contactándolas con potenciales proveedores y clientes.

Durante la Ronda

Junto a la Ronda de Negocios se realizó una exposición coordinada por otro Sector del Gobierno, lo que trajo ciertos conflictos entre los participantes del contingente santiagueño, sobre todo los artesanos con el resto de los representantes. En definitiva al estar coordinado por otra oficina del gobierno provincial y al no continuar con la modalidad de trabajo anterior, se produjeron situaciones conflictivas. Por ejemplo, el gobierno quiso ahorrar en gastos de transporte usando un medio de transporte de menor calidad (combi, con asientos no reclinables), lo que trajo como consecuencia que algunos empresarios dijeran que la próxima vez se harían cargo ellos mismos de su transporte, teniendo en cuenta que ellos viajaban solamente para compartir con el grupo.

Reacción Previa a la Ronda

Si bien, la convocatoria para la ronda siguiente se amplió, invitando a todos los inscriptos en la Dirección de Industria, no se logró el objetivo de duplicar la participación del contingente santiagueño.

Dada esta situación, la provincia se hizo cargo del hospedaje, no obstante, la convocatoria siguió siendo baja, sin embargo el grupo fue consolidándose, llegando al punto de convenir ventas acumulativas cruzadas.

Para conocer el / los por que/s de las empresas que fallaban en la concreción de contactos y negocios en las rondas, se determinó que los factores que se repetían eran: Deserción o negativa a viajar (costos), el miedo, la desinformación y la desconfianza a participar en eventos organizados por el Gobierno.

Resumen de valoraciones:

FORTALEZAS:

Consolidación del grupo:(2)

OPORTUNIDADES:

Acciones comerciales en común: (2)

Asistencia de Grandes Compradores:(3)

Sin costo de hospedaje: (3)

DEBILIDADES:

La ronda tuvo primacía de un sector productivo no desarrollado en la Provincia:
(- 3)

Coordinación política del evento, no unificada: (- 2)

Transporte de mala calidad: (- 3)

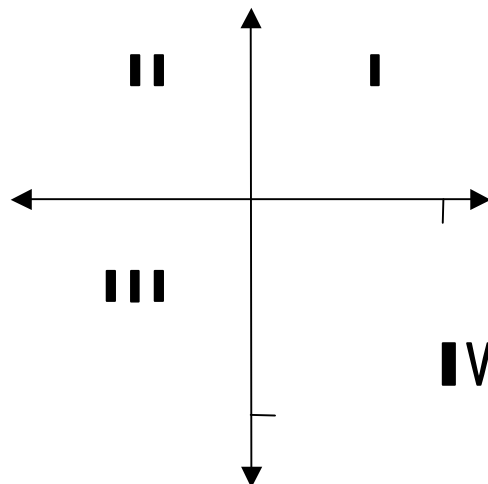
AMENAZAS:

Los grandes compradores superaban nuestra capacidad de oferta (- 2)

Miedos y desconfianza y desinformación desincentivaron la participación: (- 1)

Cuadro FODA

Efecto sobre el Asociativismo		Potencial comercial	
FORTALEZA	2	OPORTUNIDAD	8
DEBILIDAD	- 8	AMENAZA	- 3
Total	- 6	Total	5



EXPERIENCIA 6° RONDA

La 6° Ronda se realizó en Capital Federal entre los días 28 y 29 de marzo de 2006 y contó con la presencia de 570 empresarios de 16 provincias.

Durante la Ronda

En la ronda se repitió el modelo aplicado en Mendoza, actuando la gente de más experiencia auxiliando a los nuevos, aunque no siempre estos admitían necesitar ayuda.

Aquellos que tenían mesa de compradores, prestaban lugar para que los demás pudiesen depositar muestras o adelantar reuniones.

Esta ronda nuevamente estuvo coordinada por un solo ente representante del gobierno, lo que facilitó el consenso y la organización.

El modelo se solidarizo, se amplió a algunos integrantes de otras provincias

Reacción Previa a Ronda:

La ronda siguiente era solo del sector alimentos, habían menos empresas; pero mas gente participando. Siguió no obstante, baja la convocatoria.

Resumen de valoraciones:

FORTALEZAS:

Un solo coordinador por parte del Gobierno, por ende, política de estado más clara: (1)

Solidaridad por parte de los miembros más fuertes del grupo: (2)

Solidaridad por parte de los miembros con más experiencia dentro del grupo, hacia los más nuevos: (2)

OPORTUNIDADES:

Temática de la ronda, afín al sector Productivo más desarrollado de la Provincia: (3)

La solidaridad dentro del contingente produjo impactos en participantes de otras provincias: (1)

Mayor número de provincias participantes, por ende mayor impacto geográfico: (1)

DEBILIDADES:

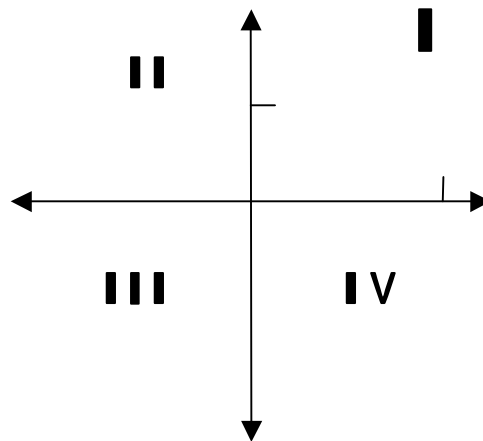
Rechazo por parte de los miembros nuevos a la ayuda o asesoramiento brindados por los miembros más veteranos del contingente: (- 2)

AMENAZAS:

No existen amenazas de relevancia: (0)

Cuadro

Efecto sobre el Asociativismo		Potencial comercial	
FORTALEZA	5	OPORTUNIDAD	5
DEBILIDAD	- 2	AMENAZA	0
Total	3	Total	5



El hecho de tener la gente internalizada en el concepto de marca grupal permitió una capacitación del tipo **OJT** en el ómnibus. Que trasladaba a los participantes.

EXPERIENCIA 7° RONDA

La 7° Ronda, se concretó en Rosario tuvo el marco adicional de FIAR, Feria internacional que aglutinó más de 600 organizaciones de todo el país y el exterior.

Durante la ronda:

Desentendimientos internos en el comité organizativo produjeron el fracaso de la ronda, aunque un hecho fue llamativo: el buen clima entre la delegación de Santiago, en el que se encontraban empresas competidoras entre sí, generó que en el horario del almuerzo se acercaran a la mesa de los santiagueños un grupo de gente de otras provincias, posibilitando el intercambio comercial en términos menos defensivos.

Un Grave error cometió el Departamento de Comercio Exterior de la Provincia al no estar informado de ronda comercial al Exterior organizada en Paralelo y que resulto ser la mas exitosa de los últimos 10 años.

Resumen de valoraciones:

FORTALEZAS:

Capacitación OJT:(3)

Buen Clima Grupal: (3)

OPORTUNIDADES:

Evento paralelo: (1)

Intercambio comercial defensivo: (1)

DEBILIDADES:

Graves fallos Organizativos del anfitrión: (- 2)

AMENAZAS:

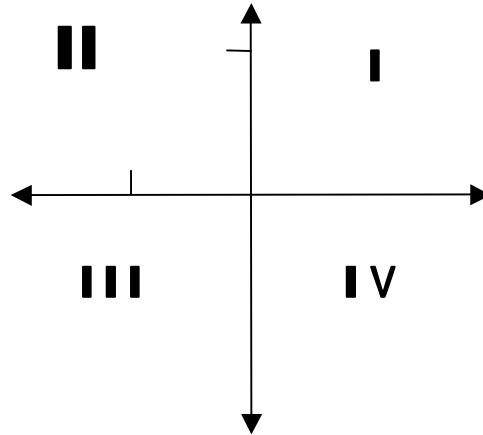
Graves fallos Organizativos del anfitrión: (- 3)

Oportunidad de Comercio exterior perdida: (-3)

Resumen de valoraciones:

Cuadro:

Efecto sobre el Asociativismo		Potencial comercial	
FORTALEZA	6	OPORTUNIDAD	3
DEBILIDAD	- 2	AMENAZA	- 6
Total	4	Total	- 3



Conclusiones:

La Herramienta esta en sus primeros pasos; pero los testeos indican que puede tener un útil desarrollo inclusive en otras áreas, siempre con los condicionantes de grupos acotados, y la restricción temporal y un único conductor o ente conductor.

Una aplicación interesante que surge de la discusión previa de este trabajo es la aplicación al estudio de nichos de mercado en espacios geográficos delimitados.

Resumen

El presente trabajo, intenta presentar un modelo predictivo del comportamiento y participación de contingentes de empresarios en eventos periódicos a fin de prevenir las posibles falencias y potenciar nuestras actividades empresariales, que permitirán concluir con éxito la participación de dichos contingentes concretados en contactos y cierres de negocios provechosos..

Para ello tomamos la Matriz FODA, la cartesianizamos y en lugar de tomarla como un elemento de análisis estático, utilizamos el supuesto de expectativas para realizar un análisis fundamentalmente ex intra (es decir, entre eventos) y la testeamos sobre un caso real como un primer intento de chequear si la herramienta puede predecir la participación o no de un grupo de empresarios a un evento en concreto que se repite a lo largo de un periodo delimitado de tiempo.

Utilizamos para esto la experiencia de las Rondas de Negocios conocidas como PIDMI (Programa Integral de Desarrollo de Mercado Interno), que se realizaron entre los años 2005 al 2008. y nos enfocamos en los contingentes de la provincia de Santiago del Estero.