

**El Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales: interacciones entre la política y el mercado en el régimen político híbrido argentino.
Explorando las estrategias *non market* y gobernanza no mercado**

Paola De Simone

pdesimone@uade.edu.ar

paoladesimone@hotmail.com

Universidad Argentina de la Empresa

Movimientos Sociales, Actores Sociales y Ciudadanía

Trabajo preparado para su presentación en el X Congreso Internacional Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP), la Asociación Mexicana de Ciencia Política (AMECIP) y el Tecnológico de Monterrey, los días 31 de julio, 1, 2 y 3 de agosto de 2019"

Resumen

El Mercado se enfrenta a consumidores más exigentes y a políticas públicas más reguladoras. Los ambientes "no mercado" son cada vez más condicionantes de la rentabilidad de los negocios. Esto se profundiza en regímenes híbridos. Los responsables de las empresas deben dedicar tiempo a entender el ámbito no mercado al que llamaremos Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales. Indagamos su composición y dinámica.

Esta investigación analiza la relación entre el Mercado y la Política en torno a las estrategias non market en Argentina. La hipótesis sostiene que las empresas no comprenden cómo abordar las decisiones fuera del mercado que las impactan.

Palabras clave

Mercado, Estrategias no Mercado, Régimen híbrido, Política Argentina, Gobernanza

Introducción

Desde hace unos 20 años, los CEO's de las empresas más importantes del mundo comenzaron a percibir que, para que el negocio funcionara, debían ocupar el 90% de su tiempo en actividades que no tenían que ver con el producto o servicio que vendían, sino con las cuestiones non market que influían

directamente en la rentabilidad de las compañías que dirigen. En este sentido, tanto los clientes, los movimientos sociales, las organizaciones sin fines de lucro, el gobierno de turno, los sindicatos como los medios de comunicación ejercen una influencia novedosa que altera las condiciones de consumo.

El Mercado se enfrenta a consumidores más exigentes y a políticas reguladoras de productos o servicios. Los ambientes “no mercado” son cada vez más condicionantes de la rentabilidad de los negocios o generadores de oportunidades. El Estado es un actor que ejecuta políticas con intereses variados que afectan la realidad de las personas y el negocio de las empresas. Con lógicas diferentes (lucro y bien común) el Mercado y el Estado tienen dinámicas condicionantes de las actividades de cada cual. A las dimensiones del Estado (o no mercado) se le suman otros actores que influyen como el gobierno de turno, los movimientos sociales, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los consumidores. Estas relaciones crean un ambiente complejo para el Mercado pero que puede generar oportunidades de negocios u obstáculos. Esto se puntualiza en los llamados regímenes políticos híbridos como Argentina.

Este trabajo tiene como objetivo general explorar las diferentes conceptualizaciones de la dinámica entre el Mercado y la Política a fin de comprender la dimensión y el alcance de estos fenómenos y desarrollar herramientas analíticas y prácticas para la realidad argentina.

La hipótesis de la investigación sostiene que las empresas en Argentina no comprenden cómo abordar las decisiones políticas del gobierno de turno, las acciones de los movimientos sociales, de las organizaciones no gubernamentales, las exigencias de los sindicatos, y los cambios de las preferencias de los consumidores (no desde el punto de vista del producto en sí, sino de todo lo que lo rodea) en el marco de un régimen político híbrido. Las empresas se centran en las lógicas de mercado sin comprender las lógicas de ambientes “no mercado” a los que caracterizaremos como **Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)**. Creamos el concepto de gobernanza no mercado para articular ambos ambientes al que desarrollamos en este trabajo entendiendo el impacto de las tensiones intrínsecas.

En las páginas siguientes analizaremos cuáles son las características particulares del régimen político argentino como híbrido, las lógicas del Mercado y de la Política y construiremos la categoría gobernanza no mercado. Estudiaremos los componentes del complejo EACS y los resultados de las encuestas realizadas en 2018 y 2016.

Argentina, régimen híbrido: Democracia Electoral

En los años 80, los países latinoamericanos van a formar parte de la conocida “Tercera Ola de Democratización” (Huntington, 1994). El concepto de transición a la democracia implicaba dejar definitivamente los modelos autoritarios en relación

a construir un país “en vías de desarrollo” vinculado a un cambio institucional más estable. Este análisis entiende que tanto la democracia y el autoritarismo son categorías conceptuales claras y excluyentes. Este proceso transicional a la democracia tiene un paralelo con el proceso de retracción del Estado de Bienestar. Este proceso fue generando una desvinculación de las políticas públicas con las demandas de los ciudadanos. En este sentido, se creó un espacio vacío de políticas, pero lleno de personas que se ven indefensas, incomprendidas y, por sobre todo, sin protección de ninguna índole. **En este apartado queremos aportar complementando la visión de varios autores que el concepto de transición a la democracia es obsoleto.** Coincidiremos con Carothers (2002)¹ quien habla del fin del paradigma de la transición. Establece que hay presupuestos centrales que todos los países comparten en la apertura a la democracia. Se presupone, erróneamente, que todos los estados autoritarios siguen las mismas pautas para llegar a la democracia. Aun así, la existencia de zonas de niebla no significa que no haya distinciones significativas que se pueden extraer entre democracias electorales y los autoritarismos competitivos.²

El primer aporte teórico a los casos mixtos lo hacen O'Donnell y Schmitter (1986) estableciendo los conceptos de Autoritarismo liberalizado (**Dictablanda**) y Democracia restrictiva no liberal (**Democradura**)³

A esta nueva categoría de régimen político que no es una democracia liberal ni un autoritarismo absoluto se la denominará con el concepto de **régimen híbrido**. Entendemos como régimen híbrido **a una categoría** que está entre la democracia y el autoritarismo. **Lo más importante es que las elecciones importan, son transparentes y justas, la oposición es libre de presentarse, hay libertad de expresión y de asociación.**

El sistema político argentino es sólido, funciona con una dinámica propia que puede ser vista como deficiente o burocrática. El Poder Ejecutivo Nacional, independientemente de los matices del gobierno de turno, responde a refundar el país por un pasado inmediato anterior catastrófico, con estilos conspirativos y la necesidad de una cantidad grande de años “para volver a colocar a la Argentina en el lugar que se merece.”

En este sentido, en la materia Política Exterior Argentina en UADE incorporamos un nuevo marco teórico de las constantes de la política exterior argentina que complementa al trabajo de Ferrari (1981) y que se aplica también a la política interna. Entendemos que todos los protagonistas del Poder Ejecutivo, los

¹ Carothers, Thomas (2002): *The End of the Transition Paradigm* en Journal of Democracy; páginas. 5-21.

² Schedler, Andreas (2002): *The Menu of Manipulation*, en Journal of Democracy; pp. 36-50.

³ O'Donnell Guillermo and Schmitter Philippe C (1986): *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions About Uncertain Democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

presidentes de nuestro país establecen el mismo esquema de estructuración de la acción pública en torno a cinco constantes:⁴:

1) **Diagnóstico equivocado sobre los recursos:** Es la relación directa entre desarrollo y los recursos. Por el solo hecho de tener un país grande con diferentes geografías, materias primas, minerales y ríos tiene la capacidad inminente de ser desarrollado. Esto distorsiona la necesidad de una política profunda y extendida en el tiempo, por lo que, con algunos ajustes, el país fácilmente logra crecimiento en la economía pero que no deviene en desarrollo. Sin un modelo de inserción alternativo al agroexportador a pesar de los diversos intentos industrialistas, los factores externos condicionan fuertemente la situación interna. El Poder Ejecutivo modela políticas que sacarán al país de una crisis momentáneamente. Se alabarán los resultados como “el milagro argentino” por la rapidez y velocidad de ciertos cambios. Nos jactaremos de ello por unos años. En poco tiempo se vuelve a una situación de crisis que discute la cuestión de tener recursos.

2) **Sentimiento de superioridad regional:** Es la posición de Argentina con respecto a América Latina por un pasado de inmigración europea. Se articula con algunos logros de principio de SXX como los subtes, los inventos, la apertura de la universidad pública. La movilidad de clase, el acceso a la educación pública y la lógica “mi hijo, el doctor”, son muestras de indicadores escasos para ser una potencia. El Estado argentino se ve que es el líder natural de la región opuesto a Brasil y el líder de América opuesto a Estados Unidos. Si esto no se mantiene, se considera al gobierno de turno como “vende patria”. Esto significa que el país tiene reservado como “destino manifiesto” ser dominante. Si cualquier presidente eligiera un modelo de bajo perfil o de cooperación con potencias, se lo considera débil, poco defensor de la soberanía, entregador de los recursos al extranjero. Esto ha condicionado la posición de Argentina en América Latina hasta el SXX y con respecto al mundo hasta la actualidad.

3) **Visión cortoplacista:** Es la dimensión de la incertidumbre de los hechos futuros por lo que tanto el gobierno como las empresas e individuos piensan en solamente en el hoy. Los políticos trabajan para la próxima elección por lo que las medidas a largo plazo que no reflejen votos en el corto, no son llevadas a cabo. La escasa inversión es una característica constante desde el comienzo de la colonia española. La riqueza de la pampa húmeda con réditos inmediatos hizo, en el pasado y hace en el presente, no tener en cuenta futuras consecuencias. Los individuos no pueden establecer un proyecto de vida que no se vea oscurecido por inflación, la suba del dólar, el desempleo. Las políticas de los gobiernos son personalistas y cortoplacistas. A las tendencias de los políticos se las llama con el nombre del candidato o representante: peronismo, kirchnerismo, menemismo,

⁴ De Simone, Paola (2016) “Nuevos conceptos sobre viejas constantes de la política exterior argentina” Ficha metodológica de las clases de la materia Política Exterior Argentina, Universidad Argentina de la Empresa años 2016, 2017 y 2018.

massismo, macrismo. Los partidos políticos como estructura permanente han perdido su rol de canalizador de las demandas ciudadanas para ser solamente vehículos electorales organizados en alianzas o frentes sin plataforma política, programa partidario o ideología definida. Alianzas *ad hoc*. En el caso del mercado local se ve lo mismo; aumento de las importaciones que perjudican a las empresas locales para luego proteccionismo extremo. Todo lo mencionado hace que la planificación sea mínima. Esta volatilidad constante va en detrimento de las perspectivas a largo plazo.

4) **Visión refundadora:** Desde los comienzos de la vuelta a la democracia en el año 1983, esto es una constante constatada en todos los gobiernos. Cada periodo presidencial sostiene que sus antecesores devastaron el país. la herencia es pesada y profunda y los nuevos gobernantes vienen a cambiar las cosas. Para semejante hazaña requieren, al menos dos periodos consecutivos personales y los que fueran necesarios por parte de su agrupación política. Necesitan más del tiempo establecido en un periodo para llevarlo a cabo. Hay más políticas de gobiernos y ínfimas políticas de estado. Como el pasado es nefasto no es rescatable y no se reconoce jamás las bondades de políticas anteriores, aunque hayan existido. Esto lleva a un volver a empezar continuo. Si algún gobierno hace políticas acertadas, el próximo las modifica por obsoletas o las mantiene cambiando algún alcance.

5) **Visión de pasado perdido con oportunidad histórica:** Esta constante implica que Argentina, en algún momento histórico que no se precisa ni se tienen indicadores fue potencia, granero del mundo. En la situación actual, cada gobierno le reclama al anterior no haber aprovechado la oportunidad. Siempre la oposición marca todo lo que no hizo el oficialismo cuando la situación externa era favorable. Cuando se invierten los roles, sucede lo mismo. Se deberían haber hecho políticas que sí eran aplicables en ese momento hoy seríamos los mejores de todos. Las expresiones como “volver a insertar a la Argentina en el mundo”, “volver a la normalidad” son muestra de ello. “Pensamos el mundo en argentino, desde un modelo propio. Este proyecto nacional que expresamos, convoca a todos y cada uno de los ciudadanos argentinos y por encima y por fuera de los alineamientos partidarios a poner mano a la obra de este trabajo de refundar la patria”⁵. Es una cita del discurso de Néstor Kirchner en su discurso de asunción presidencial en 2003. La idea de las gestiones públicas es siempre “volver a poner a la Argentina en el lugar que se merece”, del que, puntualmente, no sabemos nada.

En suma, **la necesidad del gobierno de turno de necesitar más tiempo en el ejercicio para poder corregir la “herencia” como así también poder llevar a cabo las acciones necesarias para “engrandecer a nuestra Nación”, la falta**

⁵ De Simone, Paola (2013) *La Primera Posición Kirchnerista. La política doméstica y exterior argentina de la era K* en Argentina: Integración y Desarrollo, Universidad de Buenos Aires-Ediciones de la Universidad.

de vocación de alternancia, la repetición de las figuras públicas y la lógica de pensar en la próxima elección son características de la dinámica del sistema político argentino que, dentro de la caracterización de híbrido lo lleva a ser una democracia electoral.

En esta realidad, el Mercado busca generar lucro. En función de ello, debe lidiar con el gobierno de turno, con los sindicatos, con los movimientos sociales, con las organizaciones no gubernamentales y con los consumidores de sus productos y/o servicios. Estos *players* denominados como “*stakeholders*” tienen un ambiente que los contiene que es considerado “*non market*”.

Actor/consumidor social vs estrategias de “no mercado”

La conectividad, el acceso a la información de forma instantánea, la conciencia sobre el medio ambiente, la ecología, el calentamiento global, comida saludable, violencia contra los animales, migraciones, refugiados, entre otros, son factores que tornaron al hombre común en un actor/consumidor social con una capacidad de decisión y organización más efectiva. Las redes sociales aceleraron este proceso.

El Mercado no fue ajeno a estos cambios. Los consumidores son más complejos, exigentes y toman decisiones teniendo en cuenta más aspectos que el precio o los gustos. Las empresas analizaban mucho a sus competidores, o sea, a otras empresas. Grandes multinacionales creando lealtades e identidades a través de la marca, luchaban por la atención de consumidores. Como política interna deben aumentar la rentabilidad o los dividendos para los accionistas, reduciendo costos como fuera necesario, mejorando procesos, optimizando recursos. La forma de llevar a cabo estas medidas, no contemplaba cuestiones que no estén vinculadas al ámbito propio de los negocios. Con todos los cambios producidos a nivel mundial mencionados arriba, el Mercado también comenzó a tener otra dimensión de la competencia.

Según David Baron (2011) antes el eje de la disputa por los consumidores era otra empresa. Ahora hay un ambiente “no mercado” que compite con las compañías⁶. Esto significa que las acciones de los actores/consumidores sociales afectan a la rentabilidad de la empresa. El ambiente de los negocios tiene dos ambientes: el ambiente de mercado y el ambiente de no mercado. El manager tiene que arbitrar y diseñar estrategias de mercado y estrategias de no mercado. **Cada ambiente determina elementos para el negocio. El ambiente de mercado establece la significancia de los asuntos no mercado para la compañía. El ambiente no mercado delinea las oportunidades de negocio⁷.**

⁶ Baron, D.P (2011): Business and its environment, Stanford University, Pearson Prentice Hall, Cap 1.

⁷ Baron, D.P (2011): Business and its environment, Stanford University, Pearson Prentice Hall, Cap 1.

El análisis del ambiente no mercado se caracteriza por las 4 Is:

Issues (Asuntos): los asuntos son la unidad básica de análisis y el foco de la acción en el ambiente de no mercado.

Interests: los intereses incluyen los individuos y los grupos con preferencias sobre una cuestión, o una participación en la misma.

Institutions: las instituciones incluyen entidades gubernamentales las agencias legislativas y reglamentarias, así como instituciones no gubernamentales tales como los nuevos medios de comunicación y la opinión pública.

Information: la información pertenece a lo que las partes interesadas saben o creen acerca de los problemas y de las fuerzas que afectan a su desarrollo.

Medir la importancia relativa de cada aspecto y poder categorizarlo se percibe como una aproximación analítica para elaborar la estrategia no mercado.

Cabe destacar que el mercado y el ambiente de no mercado están interrelacionados en los negocios. Ambos son competitivos. En el entorno del mercado, el rendimiento está determinado por la competencia entre las empresas según las indicaciones de su mercado o por las estrategias competitivas. En el entorno “*non market*”, la legislación, la regulación, las decisiones administrativas y la presión del público son el resultado de la competencia individual, grupos de interés y empresas (Baron, 2011). **En suma, lo que se necesita es una estrategia integral que contemple ambos ámbitos. Una gestión eficaz en el entorno “*non market*” requiere de un análisis profundo de cuestiones ajenas del mercado y del entorno fuera del mismo, buscando un mejor posicionamiento de la empresa. Ambas estrategias, tienen por objetivo lograr un desempeño superior asegurándose las oportunidades del mercado y enfrentando los riesgos. Sin dudas, la forma más efectiva de integrarlas es a través del proceso de estrategia de negocios.**

De ahí que los problemas a los cuales se enfrentan Unilever, Nike, Wal-Mart, Microsoft, entre otras se originan en el ambiente de mercado, pero sus desafíos provienen del ambiente contrario. Asimismo, este tipo de estrategias han sido empleadas para tratar temas como el cambio climático. Este es el caso de Environmental Integrity Group (EIG) que ha desarrollado nuevos enfoques basados en el “*non market*” con el fin de promover sin demora el desarrollo de nuevas actividades de mitigación global.

Nuestro trabajo se enfoca en dilucidar la complejidad que tiene el ambiente no mercado y poder analizar cuáles son las características particulares según las empresas y autoridades públicas argentinas y cómo el concepto de gobernanza para el ambiente no mercado podría contribuir a entender mejor, por parte de las empresas las necesidades de los actores/consumidores sociales.

Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)

Concidimos con Baron que hay competencia entre ambos ambientes. **Lo que entendemos es que hay una combinatoria de una lógica pública y una lógica privada en cada ambiente.** El complejo EACS combina a las ONGs, a los sindicatos, el gobierno de turno, los movimientos sociales y a los actores individuales que, en esta investigación, son los consumidores. Aquí veremos cómo cada parte del complejo reflejan las 4Is de Baron:

El gobierno de turno:

Issues (Asuntos): Las políticas públicas que necesitan mitigar los impactos negativos y las que deciden a qué sector de sistema favorece y a cuál, no. Cuál será la reacción de Mercado; **Interests:** ganar elecciones y mantenerse en el cargo. Los métodos para lograr los apoyos de los otros actores de EACS y del Mercado; **Institutions:** las cámaras legislativas, la justicia, la policía, las fuerzas armadas y el resto del complejo. Sumamos los medios de comunicación y al Mercado; **Information:** el manejo de la misma sobre temas de interés nacional y el alcance. Propaganda de las medidas de gobierno y/o privacidad de las mismas. Cuáles serán los actores del EACS que impactarán más en su accionar y cuál será la reacción de Mercado.

Los sindicatos:

Issues (Asuntos): los aumentos salariales y el protagonismo de los dirigentes en la gobernabilidad del sistema político; **Interests:** Capacidad de influir sobre los asuntos de los trabajadores y la permanencia en los sindicatos como en la CGT. Los sindicatos más radicalizados tienen la misma lógica; **Institutions:** Gobierno y Mercado. Los trabajadores son el instrumento de manifestación de poder; **Information:** Está más vinculada a sus negociaciones con ambas partes del EACS y la salida a la luz de pasado poco transparentes de los gremios.

Las ONGs:

Issues (Asuntos): La defensa de los temas que las llevaron a su creación. El accionar es muy desarticulado; **Interests:** Ocupar el vacío que la inacción estatal dejó y mitigar las consecuencias negativas de las acciones de la policía, la justicia, los ciudadanos y el Mercado; **Institutions:** Gobierno, Movimientos Sociales y Consumidores. Redes sociales y medios de comunicación; **Information:** Las ONGs tienen mucha credibilidad en la sociedad por lo que son generadoras de información.

Los movimientos sociales:

Issues (Asuntos): reclamos puntuales de acciones negativas del Mercado y del Estado; **Interests:** Colocar en la agenda los reclamos que no tienen voz. La acción es a través del corte de calles para que se visualice en el malestar de los ciudadanos y en los medios de comunicación; **Institutions:** Mercado, Gobierno y policía. La escalada de violencia provocada por cualquier sector reduce el impacto del reclamo de los movimientos sociales; **Information:** Los movimientos sociales

buscan ser parte de la información. Buscar que las acciones no reduzcan el objetivo por el cual se movilizan.

Los consumidores:

Issues (Asuntos): satisfacer sus necesidades o deseos a través de los productos que compran; **Interests:** Consumir una experiencia que tenga en cuenta el medioambiente, la vida sana, la ética y las buenas prácticas; **Institutions:** El Mercado y el resto del complejo EACS. Los consumidores son cada vez más fuertes por la capacidad tomar decisiones individuales y colectivas con alto impacto. la opinión pública; **Information:** Son los actores que utilizan la información y que no los afecta el uso de otros. Usan las redes sociales, los medios de comunicación y las instancias de protesta y la reputación de los consumidores no se ve afecta debido a que, si bien son un colectivo, las acciones son individuales y puntuales.

En el mercado, las empresas compiten por los consumidores y establecer una estrategia para ello, es más directo que hacerlo en el ambiente complejo EACS. Dentro del mismo complejo EACS puede haber conflictos internos (sindicatos y gobierno de turno) o diferentes conflictos con el ambiente mercado: (empresa sindicato o empresa gobierno). Para la empresa, el complejo EACS es más intrincado que para ellos el ambiente mercado.

La subestimación de la solución de los problemas públicos por parte del privado llevado a la gestión gubernamental muestra el desentendimiento de pensar con lógicas ajenas problemas propios de cada ámbito.

El gobierno de turno desde la democracia

Veremos algunos aspectos referidos a los gobiernos argentinos desde la restauración democrática de diciembre de 1983. El sistema político argentino concentra en el Poder Ejecutivo las decisiones que afectan directamente a la vida cotidiana de los ciudadanos. Esta idea de discurso mesiánico, como mencionamos anteriormente, está dentro de la visión refundadora y, en él, tienen participación todos los presidentes desde 1983.

En resumen, el gobierno de turno tiene una tendencia refundadora clave que atraviesa todas las presidencias. Todos los gobiernos de la democracia tomaron decisiones de políticas públicas que favorecieron a determinados sectores y perjudicaron a otros. Ante esas medidas se espera la reacción del Mercado.

Todas las estadísticas y todos los autores consideran que la gran deuda de la democracia es la pobreza. Los niveles altos de pobreza han progresivamente crecido desde 1983 como nos muestra el artículo de Chequeado.com ⁸. El

⁸ Chequeado.com (2016) <https://chequeado.com/el-explicador/como-evoluciono-la-pobreza-con-cada-presidente/> última visita 8 de diciembre de 2018

desempleo y la inflación también lo son.⁹ Las políticas públicas de todos los gobiernos de la democracia fueron orientadas a medidas asistencialistas para paliar la situación crítica pero no fueron eficientes para reducirla. A pesar de sus diferencias, todos los presidentes de la democracia buscan tener una imagen positiva para que el Mercado los apoye. El interés primero del gobierno de turno es ganar elecciones. En este sentido se relaciona lo que vimos en el punto anterior. Buscar apoyos en el Mercado como en otros sectores de EACS: sindicatos, movimientos sociales y ONG's.

Como vimos, nuestro sistema político tiene una Visión cortoplacista como constante y la falta de alternancia en el Poder Ejecutivo que lo hacen un régimen híbrido de democracia electoral. Con un presidente fuerte y personalista, a pesar de los matices, que ocupa el centro sin responder a las ideologías de izquierda o de derecha, y con un conjunto de políticas sociales asistencialistas, los gobiernos argentinos de la democracia, responden a la lógica internacional de la retracción de Estado en la economía.

Los sindicatos

Con la venida de la democracia, los sindicatos se encontraban en una posición crítica. Luego de los primeros años de gestión del presidente Alfonsín, el sindicalismo cobró más fuerza y movilización y fue la oposición más clara que tuvo el gobierno en la calle y los medios de comunicación. La oposición peronista se encarnaba en el sindicalismo. Las presidencias de Menen vieron a un sindicalismo dividido y apaciguado. Las privatizaciones y la elección de un modelo económico basado en el mercado y no en la estructura tradicional del estado peronista, dejaron al sindicalismo en una situación dificultosa. Las presiones sindicales de la década de los ochenta son reemplazadas por los reclamos de personas fuera del sistema productivo. Esto ha sido una consecuencia directa del proceso desarrollado en la década del noventa en la economía argentina. Cuando Duhalde asume como presidente, la situación económica es extrema. Y cuando propone a Nestor Kirchner como candidato del PJ quien va a tener un fuerte apoyo sindical.¹⁰ Al asumir la presidencia; Nestor incorporó a las filas a los sindicatos para garantizarse no solamente gobernabilidad sino para aumentar su legitimidad. Fue un contexto propicio para la resurrección de los sindicatos, la creación de nuevos y la incorporación de otros sectores que podían ser afines al gobierno, aunque no fueran peronistas. Cuando asume el presidente Macri tiene un apoyo sindical significativo, por lo menos, durante el primer año. A partir de los aumentos de tarifas de fin de 2016 y 2017, algunos sindicalistas restan apoyo al gobierno. La Justicia los comienza a investigar por enriquecimiento ilícito llevando a la prisión a

⁹ Este tema lo trataremos en otros capítulos de la investigación

¹⁰ La Nacion. Com Respaldo sindical al candidato de Duhalde, 21 de febrero de 2003

<https://www.lanacion.com.ar/475436-respaldo-sindical-al-candidato-de-duhalde> última visita 9 de diciembre de 2018.

alguno de ellos. El gobierno tiene más precaución con los movimientos sociales que con los sindicatos. El sindicalismo tiene una vinculación clara entre el gobierno del turno y el mercado. Los reclamos sindicales golpean claramente dos puertas. El gobierno de turno y los sindicatos tienen tensiones retroalimentadas en el ámbito de la defensa o no del mercado.

Los movimientos sociales

Los movimientos sociales fueron la expresión de colectivos que reclaman agrupados bajo un objetivo común desatendido por el Estado, y por consecuencia, el gobierno de turno. Con el inicio de la democracia, la movilización social está más relacionada con los reclamos sindicales. A partir de la mitad de la década del 90, la recesión económica produjo deflación y, entre otros hechos, aumentaron las protestas sociales y piqueteras. Como señala Burdman (2002), la gran expansión del fenómeno piquetero se produce en el gobierno de De La Rúa, básicamente relacionado con el aumento del desempleo.¹¹ La fortaleza sindical de tiempos pasados carece de representatividad dado el alto grado de los niveles de desempleo y la reducción de la industria nacional, además del deterioro de la imagen de sus dirigentes. Los reclamos de los excluidos apuntaban a una mayor asistencia del Estado a través de subsidios. El Estado se aleja de la representatividad de los individuos que se ve reflejada en la falta de políticas gubernamentales que satisfacen las necesidades básicas. La tensión está dada en el aumento de la brecha entre el gobierno y los intereses de los grupos sociales que conviven en el mismo Estado. Esta fragmentación constante, acompañada de la distancia con el Estado, profundiza la falta de representatividad y contribuye al aumento de la protesta social. El fin de la década de 1990 exhibe el incremento de los niveles de desempleo que evidenció que el problema es estructural. En el estudio que realizó Retamozo (2007)¹² sobre este tema, indica que la definición de estos grupos se determina por la palabra "sin". Son los "sin" trabajo, los "sin" tierra. Las entrevistas que realizó con miembros de los movimientos de desocupados tiene un argumento muy parecido entre sí: la pérdida de trabajo resta dignidad e identidad. En busca de esa identidad, los individuos protestan cortando rutas, asentándose frente a ministerios u ocupando tierras públicas o privadas para llamar la atención tanto a los grupos económicos como al Estado. La condición de estar sin empleo pasó a ser una situación de normalidad, en oposición a décadas anteriores donde se consideraba como transitoria. Los desocupados protestan, los ocupados protestan por lo que hacen los desocupados y el Estado no ejerce su función de tercero neutral o de mediador. El Estado pierde representatividad en

¹¹ Burdman, Julio (2002) Origen y evolución de los "piqueteros" en <http://www.nuevamayoria.com/invest/sociedad/cso180302.htm> última visita 9 de diciembre

¹² Retamozo, Martín, (2007) Los sentidos del (sin) trabajo. Subjetividad y demanda de los trabajadores desocupados en Argentina. Cuadernos del CISH N° 21-22, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires

ambos grupos. Esta ocupación *ad hoc* convoca a ciudadanos que, si bien pudieron experimentar la misma situación o no, sienten la empatía y el espacio de reclamo que no pueden canalizar en los mecanismos burocráticos del Estado.

Esto se expandió más allá de la situación económica y se multiplicó en demandas de inclusión de los denominados “colectivos” para la inclusión de derechos.

En este sentido, el desempleado no sólo no tiene trabajo, sino que pierde las oportunidades para recuperarlo. Las condiciones objetivas cambiaron y los trabajadores no cumplimentan los requerimientos para ingresar al mercado de trabajo. Las primeras manifestaciones son protestas sociales de Cutral-Có (Neuquén) y de Tartagal (Jujuy) entre mayo y junio de 1997, manifestadas en los cortes de ruta, lo que dio comienzo a los “Piquetes”. La modalidad adquirió en el próximo gobierno una organización y trascendencia que denomina hasta hoy cualquier reclamo con corte de calles. La característica de los movimientos sociales es la visibilidad a través de la ocupación transitoria de la vía pública.

En el gobierno de Duhalde se recrudecieron las acciones de los movimientos sociales. En el gobierno de Néstor Kirchner hay una combinación dual en relación a los movimientos sociales. Tanto el gobierno de Nestor como los de Cristina buscaron hacer políticas públicas llamadas redistributivas y sociales donde los subsidios pasaron a ser la fuente de ingreso de los movimientos sociales afines a los gobiernos. Los opositores fueron dejados de lado o aislados.

En el gobierno de Macri, los movimientos sociales se expresaron más abiertamente en contra del gobierno y claramente luego de los ajustes, aumento sostenido de la inflación, despidos masivos en el estado y en el sector privado, devaluación, degradación de la cartera de trabajo de Ministerio a Secretaría, entre otros factores. Por el otro lado, el Ministerio de Desarrollo Social liderado por Carolina Stanley maneja un presupuesto alto para políticas asistencialistas.

Los movimientos sociales reclaman más al gobierno de turno que al mercado. El gobierno de turno busca asegurar su gobernabilidad a través de la contención de los movimientos más combativos a través de políticas sociales asistencialistas y no políticas públicas integrales. Sin embargo, el factor común que tienen todos es la tendencia histórica que se acentúa en la democracia de la retirada del Estado en la economía dejando las zonas grises que van a ser ocupadas por los movimientos sociales y las ONGs.

Las organizaciones no gubernamentales

A partir de la democracia, las organizaciones del tercer sector fueron creciendo de manera exponencial. Este proceso es concomitante de la retracción del estado en la contención social de los habitantes. A diferencia de los movimientos sociales, las ONGs tienen más prestigio ante la sociedad y las empresas y son el vehículo para canalizar las demandas que se solían delegar en los partidos políticos. Como mencionaba Forni (2006), el Estado financiaba a las ONGs para que existieran y actuasen. A partir de la profundización de la globalización de los años 90 y los

recortes de los presupuestos de los gobiernos de turno, las ONGs comenzaron a financiarse a través de instituciones de crédito internacional, de empresas y de una práctica nueva que es el *fundraising*. Como vemos, en Argentina, el crecimiento del sector se da entre 1990 y 2004. Esto coincide con la crisis de representación de los partidos políticos y los gobiernos de turno. Según una nota publicada en La Nación (2013) se estima que existen entre 80000 y 120000 organizaciones de la sociedad civil pero la mayoría desarrolla su trabajo en la informalidad.

En los 90 produjo un auge de privatizaciones y de llegada de empresas multinacionales. En este sentido, las compañías implementaron acciones de Responsabilidad Social Empresaria por lo que muchas de ellas, tienen fundaciones, es decir, ONGs pero no formadas desde la sociedad civil, para atender las demandas sociales de los *stakeholders*.

Podemos ver que el Mercado actúa de dos maneras particulares vinculado a la sociedad civil: por un lado, financia ONGs y por el otro, tiene su propia organización no gubernamental, su fundación, para realizar actividades vinculadas a la comunidad para cubrir una necesidad de sostenibilidad de responsabilidad social empresaria. Muchas empresas se apoyan en personas creíbles de la sociedad civil para promocionar sus productos o servicios. La representatividad influye positivamente en la imagen de la marca.

Los consumidores

Nuestro país tiene una historia de inflación sostenida en el siglo XX y en lo que va del siglo XXI. Lamentablemente, con la venida de la democracia y salvo algunos años aislados, el fenómeno inflacionario marcó la forma de consumo y el perfil de consumidor argentino.

Las cadenas de supermercado cambiaron la lógica del consumidor argentino. Ir a comprar en mayor cantidad todo lo que se necesita en un lugar fue una característica novedosa. En el año 1993 se instaló el primer supermercado “chino”. Según La Nación (2018) aunque la crisis ha llevado a cierres de locales, los supermercados chinos continúan siendo uno de los jugadores más relevantes del consumo masivo contando con cerca de 8000 puntos de venta. La crisis de 2017-2018 ha llevado al aumento de las ventas de los mayoristas. Según estudios publicados en enero de 2018, el 50% de las familias consume por esta vía¹³. La internacionalización de la economía de los 90 trajo las marcas internacionales y negocios que funcionaron y otros no. También se crearon los Shoppings. La idea centralizada del paseo y la compra “bajo techo” comenzó en Argentina en 1990 y se expandió en el país. El consumo en Argentina tuvo varios quiebres

¹³ www.iprofesional.com La mitad de las familias argentinas eligió los mayoristas para hacerle frente a la inflación 8 de enero de 2018 <https://www.iprofesional.com/notas/261458-crecimiento-ventas-consumo-supermercado-consumidor-mayorista-kantar-worldpanel-La-mitad-de-las-familias-argentinas-eligio-los-mayoristas-para-hacerle-frente-a-la-inflacion> última visita 12 de diciembre de 2018

estructurales: Hiperinflación 1989 con aumento de guardar stock, consumo extendido desde los orígenes de la convertibilidad, demanda inelástica y deflación en la Crisis 2001, expansión sostenida desde 2003 hasta 2015, caída del consumo con alta inflación 2015-presente. El consumidor de los 80 era mucho menos informado y más egoísta que el consumidor del año 2018 que compara, se informa y recomienda. Vamos a analizar este tema a partir de la lógica de los consumidores como integrantes del Complejo ya que la situación que se vive es de falta de protección, acompañando la tendencia de retracción del Estado en la contención social. El cuidado del medio ambiente, el trato correcto a los animales, los cambios en los hábitos alimentarios (no consumir carnes, ver las calorías y grasas de los productos), el antitabaquismo, el castigo al trabajo esclavo, etc. son factores que influyen en la elección de productos y/o servicios que no están vinculados directamente a ellos. Las empresas han desarrollado también estrategias de marca empleador para no solo atraer y retener talentos sino también para que quienes se vayan de la compañía, sigan comprando los productos. En Argentina, algunas tendencias se acompañan y otras se ven modificadas agregando un factor adicional que está asociado a la **inflación, pobreza y el desempleo**.

Las asociaciones de defensa del consumidor son instituciones que brindan amparo contra las arbitrariedades de las compañías y de los comercios. El consumidor argentino aprendió a defenderse y a reclamar lo que le corresponde. Se retrajo una visión de que el ahorro o el consumo menor es de la clase baja y así la clase media comenzó a nivelar sus gastos. Un consumidor **atento, ahorrativo, administrador y austero** es más exigente no solo en la calidad del producto sino en la vivencia de la experiencia de acuerdo a sus intereses, expectativas y valores. El escenario del complejo Estado-Actores Consumidores Sociales es complejo, complicado y desafiante. Entendiendo estas lógicas es posible hacer buenos negocios. Para ello, la conexión es fundamental. La gobernanza no mercado es la estrategia a desarrollar.

Gobernanza no mercado

Los politólogos muestran como la distancia entre el Estado y los ciudadanos se articula con la **gobernanza** (Hernandez-Bonivento, 2011). Si bien la dinámica no es nueva, lo que sí es novedoso es tiene una vinculación directa con la democracia, estableciendo como mecanismos fundamentales la transparencia, la participación y la rendición de cuentas (Villoria, 2010)¹⁴. Cerrillo i Martinez presenta en la definición más operativa de gobernanza la caracterización de 5 principios a saber: **Participación**: múltiples actores especialistas en lo suyo que

¹⁴ Hernandez-Bonivento, José Andrés (2011): Capacidades, instituciones y gobernanza democrática local: elementos para el estudio de los gobiernos locales en América Latina, Circunstancia. Año IX - Nº 26, Sevilla.

tengan acción concreta; **Transparencia:** registro y conocimiento público de los métodos y prácticas; **Accountability:** Control y rendición de las cuentas; **Eficacia:** es la consecución del resultado que corresponde a los objetivos preestablecidos por la organización; **Coherencia:** Implica coordinación y consistencia.

La falta de transparencia, la incoherencia, la corrupción, la ineficiencia, la falta de control y la persecución de determinados sectores caracterizan al sistema político argentino. En este sentido, el mercado participa de la misma dinámica viciosa.

Los datos de la realidad nos reafirman la premisa.

Como vimos la dinámica del sistema político argentino es lo que le da forma y no la ingeniería constitucional. Con respecto a las características opuestas al concepto de gobernanza sucede lo mismo. **Las instituciones de nuestra democracia electoral funcionan fuertemente, respondiendo a la consecución de sus intereses egoístas e individuales con una perspectiva suma-cero.**

En esta realidad objetiva, el Mercado no lee concretamente el ambiente no mercado. Además de subestimarlos, no los comprende y por, sobre todo, no los capitaliza para aumentar su rentabilidad. El complejo EACS es un terreno óptimo para generar oportunidades de negocio. ¿Por qué? Porque la competencia de las empresas no está solamente en el Mercado sino en el ambiente no mercado. Los negocios no están relacionados a sacarles consumidores a otras compañías sino en afianzarlos y entender que los factores de decisión no se limitan a una variable marginalista como la satisfacción de una necesidad o un deseo. Sino que están en vinculación directa o indirectamente a experiencias en relación a los productos o los servicios que ofrezcan en un ambiente más complejo y ajeno al Mercado, pero con consecuencias que impactan directamente a la rentabilidad.

El complejo EACS no tienen la pasividad como la definición de *stakeholders* quienes son los mismos actores pero que son los que reciben o sufren las acciones de los *stockholders*. El complejo EACS, actúa, decide, facilita, obstaculiza, condiciona, impacta o no de forma colectiva y de forma individual, dependiendo de las alianzas ad hoc de acuerdo a las necesidades y tendencias imperantes.

La incertidumbre del comportamiento dentro de este ambiente no mercado caracterizado positivamente es el factor más atractivo para aprovechar las oportunidades de negocios. Para liderar la acción de las empresas, **incorporamos el concepto de gobernanza no mercado que definimos como las buenas prácticas de las empresas para articular y contener las demandas de los actores/consumidores sociales en pos de capitalizar su *expertise* y que eso redunde en la mejora de la performance de las compañías.** Estas buenas prácticas implican contemplar los cinco principios mencionados: participación, transparencia, *accountability*, eficiencia y coherencia. No debe ser desde un punto de vista discursivo o publicitario sino desde un sentido práctico y útil para detectar oportunidades de negocio. La **gobernanza no mercado** no implica

Responsabilidad Social Empresaria es un instrumento diferente para mitigar las consecuencias negativas para el negocio del complejo EACS. Y, por ende, aumentar la rentabilidad de las compañías. ¿Cómo poner en el presupuesto “gastos por manifestaciones”, “fondos para problemas ambientales” o “gastos para consumidores descontentos”? ¿Expensas por “sindicatos obstaculizadores”? ¿Gastos por “materiales para capitalizar el descontento del servicio por discriminar grupos o personas”?

A esto sumamos que, en Argentina, el gobierno de turno interviene con medidas que pueden dificultar el negocio de las empresas o aumentar las protestas de los actores/consumidores sociales.

Como vimos, el gobierno de turno, los sindicatos, los movimientos sociales, las ONGs y los consumidores tienen lógicas propias que pueden ser antagónicas, coordinadas o neutras. Esta lógica diferente a la del mercado no pudo abordarse desde un solo punto de vista. Todo lo contrario. Recorrimos categorías utilizadas, ampliamos información y las vimos a la luz de un régimen político híbrido.

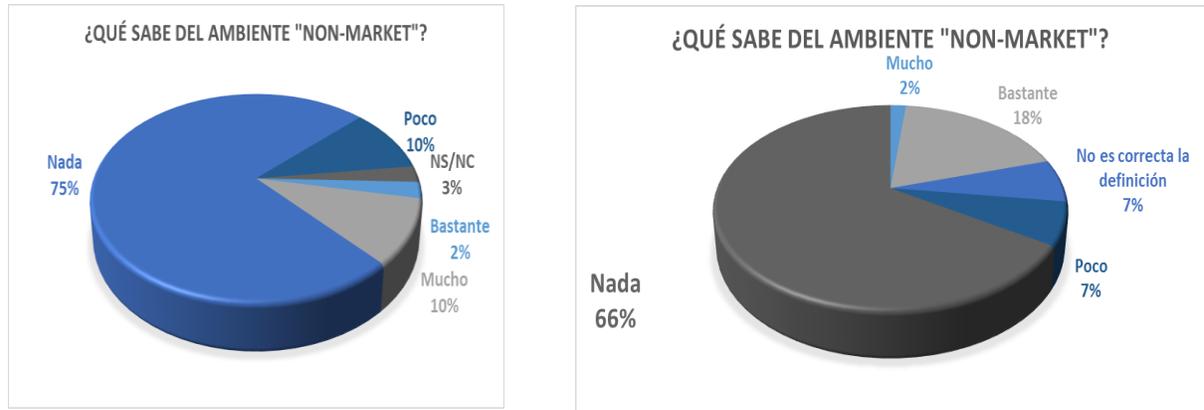
Mercado y Política en la Argentina: estudio empírico comparativo 2016-2018

En esta sección vamos a analizar la encuesta que realizamos en el año 2018 a empresas donde buscábamos comenzar a medir cuál es la situación de ellas con respecto al complejo EACS y las estrategias *non market*. Vamos a comparar los datos con la primera encuesta realizada en 2016.

Primeramente, preguntamos acerca de cuáles son los factores que afectan a la rentabilidad de una empresa. Con un 90% (80%, 2016) el factor que más afecta la rentabilidad del negocio son los costos laborales seguido por los altos impuestos (70%) (mismo porcentaje 2016). En esta edición de la encuesta, los costos están sobre la inflación que está en décimo lugar. La Habilidad gerencial es una categoría nueva, que incorporaron los consultados en esta edición con 60% cuando en la investigación anterior hubo solo una mención a la habilidad de los managers para hacer cambios en los negocios. La relación con los sindicatos es considerada un condicionante en la rentabilidad de la empresa pero en esta edición fue más vinculada a los costos laborales que a la relación en sí. Encontrar recursos humanos buenos por la rotación y la falta de capacitación también impacta en el negocio de una empresa. Los costos operativos y la baja en las ventas impactan a la media del mercado, aunque la incertidumbre y el tipo de cambio condicionan los negocios en menor medida. Se mencionan tanto factores internos como los externos. En esta edición no aparece mencionada la corrupción como en la anterior como así también la falta de innovación y la falta de inversión. Los consumidores no están como a falta de innovación y los consumidores son el 10% de las menciones como factores que afectan a la rentabilidad. Estos datos evidencian **cuánto inciden los factores no mercado en la percepción sobre la rentabilidad de un negocio en términos generales**. Es de destacar que la visión

del Mercado coloca los problemas tanto en su organización como en los factores fuera de ella en medida similar. En la Edición 2016 esto no estaba tomado en cuenta porque se han mencionado en 2018 factores como mejora de procesos, competitividad o acciones propias de las empresas. Luego indagamos sobre si estos factores generales inciden en la empresa que ellos representan. Es contundente que el 92% considera que son los mismos factores, contra 80% de la edición anterior, impactan a la empresa que representan.

Gráfico 1: Ambientes *non market* 2018 y 2016



Fuente: Encuesta propia 2018

Fuente: Encuesta propia 2016

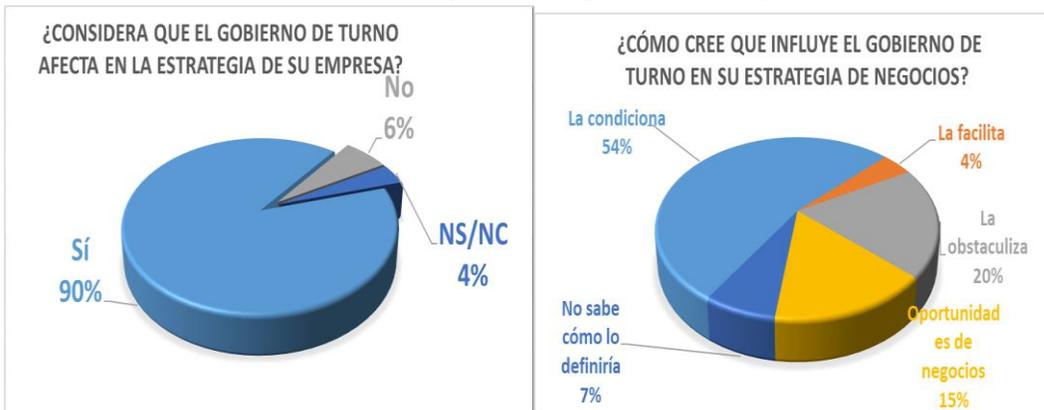
Managers de multinacionales como directores y gerentes desconocen el término de ambientes no mercado. El 75% dijo no saber nada, el 10% saber poco. La expresión más usada es “no tengo idea que significa, nunca escuché ese concepto”. Solo el 2% sabe bastante y 10% sabe mucho porque trabajan en áreas de relación con *stakeholders*. Luego de dos años aumentó la cantidad de managers que no saben que son las estrategias no mercado. **Es decir, el 85% de representantes de empresas multinacionales o grandes no conoce que significa el ambiente no mercado. Reafirmamos el hallazgo que encontramos dos años atrás ya que nos muestra cómo las compañías en Argentina conciben las condiciones de rentabilidad desde la lógica mercado aunque hayan señalado que los factores que la afectan sean no mercado. Consideramos clave que esta percepción que notamos a partir de la literatura internacional sobre el tema y que en nuestro país tiene características particulares por ser un régimen híbrido de democracia electoral no sea un aspecto a tomar en cuenta para aumentar la rentabilidad y encontrar oportunidades de negocios novedosas.**

Para operacionalizar este término analizaremos cada componente del complejo EACS.

El gobierno de turno

En la primera edición de la investigación buscamos medir el impacto durante el mes de noviembre de 2016 y, para mantener la misma metodología, medimos las respuestas al estudio 2018 en la misma fecha.

Gráfico 2: Gobierno de turno y estrategia de la empresa 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

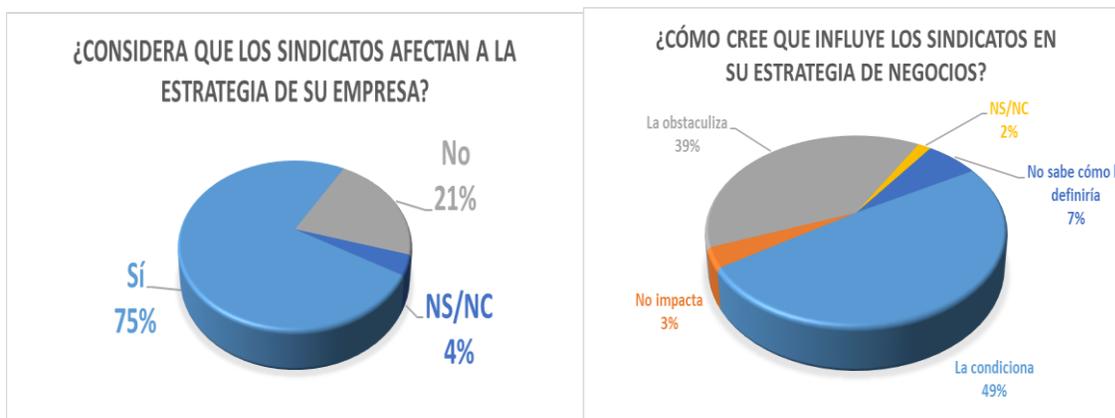
Absolutamente contundente: el 90% de las respuestas es afirmativa. El gobierno de turno en Argentina influye de alguna forma de acuerdo a la percepción de la empresa ya que independientemente del sector hay coincidencia que genera un impacto en la estrategia del negocio. **El negocio puede mejorar o no de acuerdo a lo que el gobierno de turno decida tanto en política macroeconómica como en otros aspectos, inclusive en las expectativas futuras y los niveles de incertidumbre. En la encuesta anterior, el valor era de 86%.**

Lo interesante de analizar es que se considera que el gobierno actual es “pro mercado”. La percepción de que los gobiernos de turno influyen en la rentabilidad de la empresa no distingue izquierda o derecha, peronismo o no peronismo, economía cerrada o economía abierta. Es interesante que el 54% manifiesta que condiciona la estrategia de negocios. En la edición 2016 era solo el 19%. La misma inversión de porcentajes se da porque el 15% ve que la acción del gobierno puede generar oportunidades de negocios cuando en la encuesta anterior era el 49% que percibí esto. El 20% considera que obstaculiza a la estrategia de la empresa y un mismo 4% que la facilita. En la edición anterior el 10% consideraba que la obstaculizaba y el 10% que la facilitaba. **Esta característica es significativa de la acción que tiene el Poder Ejecutivo en el sistema político argentino.** Hay aspectos como la corrupción, la burocracia, los impuestos, la incertidumbre que se han marcado en este gobierno como continuación del gobierno anterior o de gobiernos anteriores. En 2018 se suma con más claridad el cortoplacismo, la incertidumbre, el aumento de la tasa de interés, el cambio constate de las reglas, la presión tributaria, la ineficiencia en la gestión de determinadas variables macroeconómicas, entre otras.

Los sindicatos

Relevamos en las empresas el papel de los sindicatos en la definición de la estrategia de negocios de las compañías.

Gráfico 3: Sindicatos y estrategia de la empresa 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

El 75% considera que los sindicatos impactan en la estrategia del negocio en 2018 contra 68% en 2016. De este porcentaje, el 39% considera que los sindicatos la obstaculizan (mientras en 2016 era el 53%) y el 49% que la condiciona mientras en 2016 era de 42%. A diferencia del año 2016, se ve influencia de los sindicatos pero con menor peso de lo que se percibía dos años atrás. En ningún caso facilita la acción de los sindicatos facilita la estrategia de negocios.

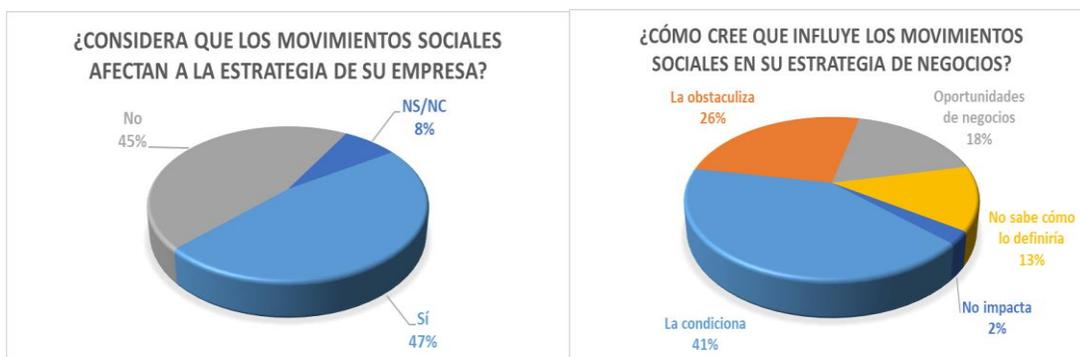
Los sindicatos son considerados bloqueadores de la competitividad de la empresa tanto en 2016 como en 2018. Los que se percibe en los comentarios es la falta de representación que tienen los trabajadores en la institución sindical y que los reclamos o las presiones están directamente relacionados con los intereses particulares de los dirigentes sindicales y no con el bienestar de los empleados. Mencionan en varias oportunidades, “el poder de fuego” o “fuerza de choque” que limitan el accionar de la empresa. Se incorpora en 2018 la percepción de la falta de visión de futuro o de modelo de negocios nuevo. Traen las prácticas de antaño con poder extorsivo, aumentando los costos tanto operativos como laborales. El reclamo también es la baja en la productividad. En el régimen híbrido argentino, los sindicatos funcionan, para nosotros, **como veto players no electorales**. Son los actores que disputan el control de *statu quo*¹⁵ y que condicionan el accionar del Poder Ejecutivo en el sistema político y negativamente el accionar empresarial.

Los movimientos sociales

¿Cómo influyen en la estrategia de negocio?

Gráfico 4: Movimientos sociales y estrategia de la empresa en 2018

¹⁵Tsebelis, George (2006): “Jugadores con veto: cómo funcionan las instituciones políticas”, FCE. Aclaramos que tomamos en cuenta la definición de jugadores con veto pero el autor no caracteriza a los sindicatos como *veto player* no electorales.



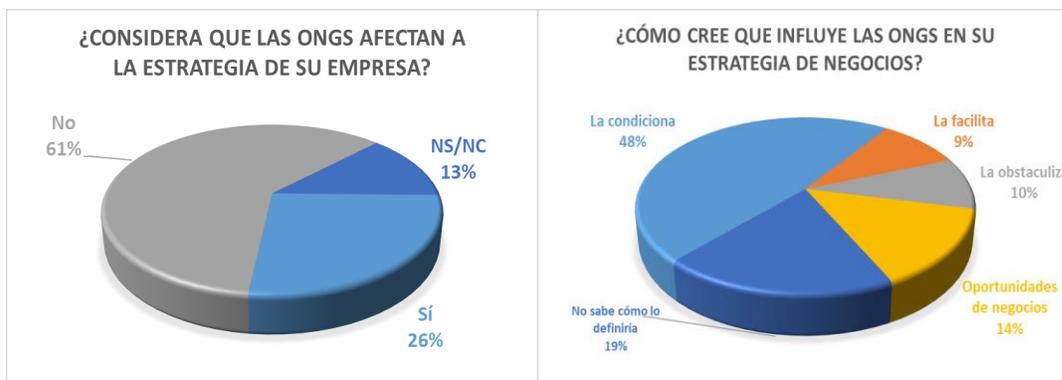
Fuente: Encuesta propia 2018

En este actor del complejo EACS vemos un cambio con respecto a la percepción de 2016. Para el 47% de los encuestados, los movimientos sociales impactan en la estrategia del negocio de la empresa cuando antes era del 36%. Ahora bien, el 45% sostiene que no impacta cuando en 2016 el porcentaje era de 56%. Dentro del 47% que considera que sí impacta, el 41% considera que la condiciona (antes 31%), el 26% que la obstaculiza (igual que en 2016) y un 18% ven oportunidades de negocios, en porcentaje similar al año 2016 que fue del 17%. Solo el 13% en la actualidad no sabe cómo lo definiría mientras que en 2016 el porcentaje alcanzaba al 26%. **Los movimientos sociales son difíciles de asir para el Mercado, se los juzga, en términos generales, como limitantes o no se los puede categorizar, lo que aumenta la percepción de incertidumbre de su comportamiento. En la actualidad está más definido su accionar y se los reconoce como parte de una realidad ineludible.** Pocas de las justificaciones ven algún aspecto positivo en los movimientos sociales salvo los encuestados que consideran que pueden dar información sobre las tendencias y necesidades para el bienestar social y sobre eso, construir una estrategia corporativa. Lo interesante de ver en 2018 es que si bien el impacto es mayor en porcentaje que hace dos años en la percepción de las empresas, la necesidad de entender las demandas sociales son una característica que tiene que tener en cuenta la empresa para operar y tener ganancias.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

Como la cuarta parte del complejo EACS, las ONGs fueron evaluadas por nuestros encuestados.

Gráfico 5: ONGs y estrategia de la empresa en 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

El 61% de los encuestados considera que las ONGs no influyen en la estrategia de negocios de la empresa. En la encuesta anterior el porcentaje era mayor, 73%. Del 26% que respondió que sí, sólo el 9% considera que la facilita contra la encuesta anterior que marcaba que 33%. El 14% considera que son oportunidades de negocios (27% en la encuesta anterior). Es muy interesante ver que el 48% de los encuestados considera que las ONGs condicionan la estrategia del negocio y 10% la obstaculiza. Un 19% no sabe cómo definir las. Las ONGs pasaron a ser actores más importantes en cuanto a la presencia y al impacto de sus acciones. Investigan, asesoran, conectan, tienen credibilidad, cuestiones básicas que la clase política ha perdido. Como la sociedad en general, en el Mercado hay una percepción positiva de las ONGs desde los aspectos mencionados (facilitar la estrategia y oportunidades de negocios) y como fuente de relevamiento de información de los temas que la sociedad reclama. En este sentido, los movimientos sociales son útiles para la misma misión, pero con una percepción negativa de su accionar. Sin embargo, en dos años, la visión del mercado dejó de ser ingenua ya que el accionar de las ONGs condicionan la estrategia del negocio.

Los consumidores

Los consumidores son el objetivo a captar por el Mercado.

Gráfico 6: Consumidores y estrategia de la empresa en 2018

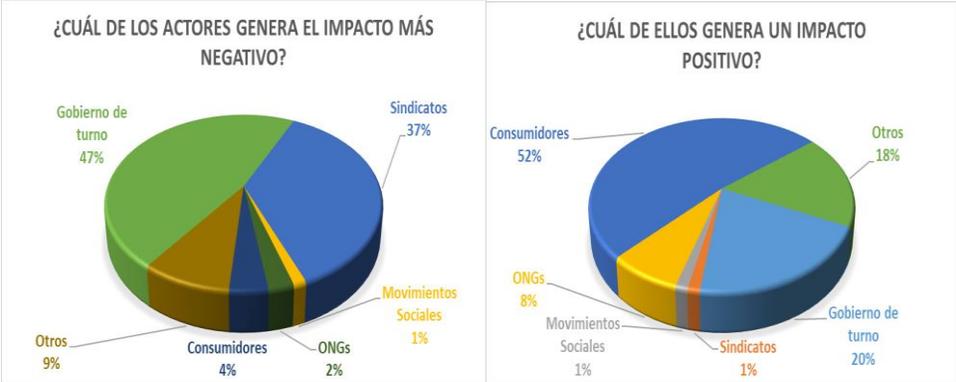


Fuente: Encuesta propia 2018

El 76% de los encuestados considera que los consumidores influyen en la estrategia del negocio. En la versión 2016 era 81%. Son 14 puntos porcentuales

menos que el gobierno de turno (90%). Es muy interesante que el 58% ve a los consumidores como oportunidades de negocio mientras que en 2016 este dato no estaba. Solo el 33% considera que consumidores condicionan la estrategia de la empresa. En el año 2016 esta categoría representaba el 60% de las respuestas afirmativas. Como vemos en los comentarios, los encuestados entienden la necesidad de escuchar, comprender, interpretar y predecir los comportamientos de los consumidores. Hay una necesidad de apertura de mentes de las empresas para ver que los consumidores son muy cambiantes en sus preferencias, pero no necesariamente desde el punto de vista de recurrir a la competencia, sino de exigir determinadas prácticas y experiencias a la hora de consumir un producto o un servicio brindado por una compañía.

Gráfico 6: Impacto negativo y positivo en 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

Según los encuestados, el impacto más negativo en la estrategia de negocios de la empresa es el gobierno de turno con un 47% (46% para el año 2016), seguido por los sindicatos con un 37% (38% en 2016), los consumidores con 4% (8% en 2016), las ONGs con 2% (no estuvieron mencionadas en 2016) y los movimientos con 1% (2% en 2016). Lo que podemos ver es que esto se correlaciona con la dinámica del sistema político argentino con régimen híbrido donde el Poder Ejecutivo con sus matices, modifica sustancialmente la realidad tanto de los ciudadanos como de las empresas. Los consumidores son los que generan impacto positivo en el negocio con un 52% (49% en 2016), seguido por el gobierno de turno con 20% (29% en 2016), las ONGs con 8% (5% en 2016) y los movimientos sociales 1% (3% en 2016) como los sindicatos 1% (0% en 2016).

Aquí podemos reafirmar la característica de la dinámica de nuestra democracia electoral ya que el gobierno de turno, a favor o en contra, condiciona las actividades comerciales de las empresas. Podemos ver en el análisis la necesidad de la conexión entre el ambiente de mercado y el ambiente no mercado lo que para nosotros es el complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales para la rentabilidad del negocio de una empresa.

Conclusiones

Mercado y Política son aspectos estudiados en forma excluyente e inconexa. Tanto la Administración de Negocios como la Ciencia Política adolecen de categorías inclusivas para comprender los objetos de otra disciplina de estudio.

A lo largo de todo el trabajo fuimos entendiendo cómo un fenómeno internacional de la aplicación de estrategias *non market* acontece en nuestro país. Categorizando a la Argentina como una democracia electoral dentro de una nueva concepción de régimen político alternativo a la democracia o al autoritarismo encontramos que la dinámica del sistema político es mucho más impactante que la ingeniería constitucional. En un país con una historia de Poder Ejecutivo personalista y fuerte, e instituciones rígidas en la falta de control y transparencia. En este ambiente se mueve un Mercado con una lógica de lucro depende de condicionantes no mercado que no entiende o malinterpreta. Por esta razón, encontramos novedoso y desafiante investigar el ambiente *non market* desde un sentido de construcción positiva por lo que lo denominamos complejo Estado-Actor/Consumidores Sociales. Vimos cómo el gobierno de turno, independientemente de su orientación ideológica responde a las mismas lógicas desde los inicios de la democracia en 1983. Fue revelador haber relevado que las empresas no tienen conocimiento del ambiente *non market*. Inclusive, un porcentaje de los encuestados, definió en concepto equivocadamente. En este trabajo vimos que el gobierno de turno influye en diferentes sentidos a la estrategia de negocios de una empresa. A pesar del cambio de gobierno actual, al que se lo considera orientado al mercado en oposición al anterior, las empresas consideran que el gobierno de turno es el actor que genera más impacto negativo. Como mencionamos anteriormente, la influencia del complejo EACS en la estrategia de negocios de las empresas vimos que el gobierno de turno ocupa el primer lugar, seguido por los consumidores, los sindicatos con el 75%, los movimientos sociales y las ONGs con el 26%.

A pesar de considerarse al gobierno actual de favorecedor del mercado, la connotación de condicionante de la actividad de la empresa es importante. Los costos altos, los impuestos, los costos laborales, la burocracia son factores que no se esperaban de esta gestión y se manifiestan como en las anteriores. Los sindicatos tienen una connotación negativa: se los considera fuerza de choque, corruptos, defensores de sus propios intereses, bloqueadores y poca representación en la defensa de las necesidades de los trabajadores. A esto le sumamos la observación de la incapacidad de pensar en lo nuevo, de adaptarse a nuevos modelos de negocios y de trabajo. Los consumidores son el principal *target* de las empresas como razón de ser, pero, en la actualidad con los cambios de comportamientos, exigencias, variedades de demandas, la capacidad de destruir o admirar un producto o un servicio, son actores más complejos para satisfacer deseos y predecir tendencias. Es como que los consumidores están por

delante de la estrategia de negocios cuando antes eran los beneficiarios de los productos de una marca dada. Estos cambios en los comportamientos, especialmente, dentro del complejo EACS, los consumidores son más inasibles que de costumbre ya que los intereses son variados e interconectados con el resto de los actores *non market*. Las empresas señalan no dar por sentado las necesidades de los consumidores y escucharlos más y mejor para generar oportunidades de negocios. Los movimientos sociales son condicionantes y obstaculizadores. Es interesante que un 18% los considera oportunidades de negocios. En el caso de las ONGs, son condicionantes.

Para nosotros, la gobernanza del no mercado es el instrumento conceptual vinculante entre el Mercado y la Política en Argentina. Esta relación del complejo EACS y el Mercado es un campo a explorar. Escuchar a las empresas, al Estado y a diferentes actores/consumidores sociales de Argentina es un trabajo importante y necesario para poder medir, comparar y entender problemas, soluciones, demandas y obligaciones de los actores sociales para encontrar rentabilidad y oportunidades de negocios. Ya recorrimos el segundo tramo. El tercero creará mediciones para conocer más las conexiones con la herramienta de la gobernanza no mercado y sus tensiones.

Bibliografía

Baron, D.P (2011): *Business and its environment*, Stanford University, Pearson Prentice Hall, Cap 1.

Boddewyn, J.J. (2003). "Understanding and Advancing the Concept of 'Nonmarket'," *Business & Society*.

Burdman, Julio (2002) Origen y evolución de los "piqueteros" en Carlos Fara... [et.al.]; compilado por Salvia Gabriel Constancio (2013) *Un balance político a 30 años del retorno a la democracia en la Argentina*. Buenos Aires: Fundación Cadal.

Carothers, Thomas (2002): *The End of the Transition Paradigm* en *Journal of Democracy*; páginas. 5-21.

Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*, Estudios Goberna, Ministerio de Administraciones Públicas, Barcelona.

Dann, Jeremy (2009): *Why businesses need "non-market strategies"*

De Fazio, Federico (2013): *Relaciones entre el Estado y los sindicatos y sus consecuencias en torno al régimen de obras sociales en Argentina: un análisis histórico-político*. En *Salud Colectiva*, Univer. Nacional de Lanús, versión on line

De Simone, Paola (2018) *Mercado y política en Argentina*, mimeo, Academia.edu

De Simone, Paola (2013) *La Primera Posición Kirchnerista. La política doméstica y exterior argentina de la era K* en *Argentina: Integración y Desarrollo*, Universidad de Buenos Aires-Ediciones de la Universidad. Academia.edu

De Simone, Paola, (2011): *Geopolítica y movimientos sociales*, Mimeo, Academia.edu

Diamond, Larry (2002): Thinking about Hybrid Regimes, en *Journal of Democracy*; páginas 21-35.

Doh, Jonathan P.; Lawton, Thomas C. and Rajwani, Tazeeb (2012). *Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World*. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), pp. 22–39

Environmental Integrity Group (EIG) (2013): “Non-market-based approaches”

Forni, Pablo, Vergilio Leite, Lucimeire (2006), *El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico*, *Sociologias* no.16 Porto Alegre July/Dec

Hernandez-Bonivento, José Andrés (2011): *Capacidades, instituciones y gobernanza democrática local: elementos para el estudio de los gobiernos locales en América Latina*, *Circunstancia*. Año IX - N° 26, Sevilla

Hunting, Samuel P. (1994): *La Tercera Ola. La democratización a finales del siglo XX*, Paidós, Buenos Aires.

Levitsky, Steven and Way, Lucan (2002): *The Rise of Competitive Authoritarianism* en *Journal of Democracy*; páginas 51-65.

McKenzie, David y Schargrotsky, Ernesto (2010): “Bullying Less, but shopping more: The use of Non-Market Labour during a crisis

O'Donnell Guillermo and Schmitter Philippe C (1986): *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions About Uncertain Democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

O'Donnell, Guillermo, Iazzetta, Osvaldo y Quiroga, Hugo (coordinadores) (2011): *Democracia delegativa: Prometeo*, Buenos Aires

Palomino, Hector (2003) *Pobreza y desempleo en Argentina. Problemática de una nueva configuración social*. Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Peter Smith Ring (2007): “The challenges of Non-Market influences on Market strategies”

Rauber, Isabel; (2002) “Piquetes y Piqueteros en la Argentina de la crisis cerrar el paso abriendo caminos”.

Retamozo, Martín, (2007) *Los sentidos del (sin) trabajo. Subjetividad y demanda de los trabajadores desocupados en Argentina*. Cuadernos del CISH N° 21-22, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires

Smulovitz, Catalina. (2007) *Argentina: Organizaciones que invocan derechos sociedad civil y representación en la argentina*. In SORJ, B., and OLIVEIRA, MD., eds. *Sociedad civil y democracia em América Latina: crisis y reinención de la política* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social.

United Nations (2014): “Non-market-based approaches” en Williamson, O.E. (1999). “Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective,” *Journal of Law, Economics and Organization*.