

**Título** Mercado y Política en Argentina: Cuando el negocio necesita de las ciencias sociales. Explorando las estrategias non market y a gobernanza no mercado en un régimen

---

**Tipo de Producto** Informe Técnico

---

**Autores** De Simone, Paola

---

## Código del Proyecto y Título del Proyecto

C16S15 - Mercado y Política en Argentina: Cuando el negocio necesita de las ciencias sociales. Explorando las estrategias non market y gobernanza no mercado en un régimen híbrido

---

## Responsable del Proyecto

De Simone, Paola

---

## Línea

---

---

## Área Temática

Administración

---

## Fecha

Septiembre 2017

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

**UADE** 

**Mercado y Política en Argentina: Cuando el negocio necesita de las ciencias sociales. Explorando las estrategias *non market* y gobernanza no mercado en un régimen híbrido.**

**Por Paola De Simone**

**Abstract**

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. Los responsables de las empresas deben dedicar mucho tiempo a entender el ámbito que no está enmarcado en el mercado.

Esta investigación busca conocer y comprender la relación entre el Mercado y la Política en torno a las estrategias *non market* de las empresas en la Argentina. La hipótesis de este trabajo sostiene que las empresas en Argentina no comprenden cómo abordar las decisiones políticas del Estado con regímenes políticos híbridos en materias que las incumben.

Las empresas se centran en las lógicas de mercado sin comprender las lógicas de ambientes “no mercado” a las que denominaremos **Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales**. Se presupone que hay conceptos y herramientas de las ciencias sociales, como la gobernanza y la **gobernanza no mercado**, que permiten entender esta situación para mejorar la rentabilidad del negocio en sistemas políticos con régimen híbrido como la Argentina.

### **Agradecimientos**

A la Universidad Argentina de la Empresa,

A la Decana Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales Dra Silvia Toscano, al Director del Departamento de Gobierno y Relaciones Internacionales Magíster Juan Battaleme, al Director del Departamento de Ciencias Sociales, Dr. Daniel Sinópoli,

Al Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Projectuales.

Por la libertad, la transparencia y el apoyo para los proyectos que llevo a cabo.

Al equipo de investigación compuesto por Daniela Varela, Camila Estrabon Aab y Micaela Der Meguerditchian quienes colaboraron con energía y profesionalismo en esta tarea tan apasionante que es la investigación.

A mi marido Leandro y a mi hija Justina que son mi fuente de amor e inspiración.

## Índice

	<b>Página</b>
Introducción	4
Capítulo I Decisiones metodológicas de la investigación	6
Capítulo II Argentina, régimen híbrido: Democracia Electoral	8
Capítulo III Actor/consumidor social vs estrategias de “no mercado”. Mercado y Gobernanza redefinida	15
Capítulo IV Mercado y Política en la Argentina: estudio empírico	24
Conclusiones	43
Bibliografía	45

## 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 ocupaban 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 modifica 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. Los responsables de las empresas deben dedicar mucho tiempo a entender el ámbito que no está enmarcado en el mercado. El consumidor compra una experiencia, no un producto. Presta atención en la sustentabilidad, en el medio ambiente o en la forma de empleo de la empresa. Grandes y prestigiosas marcas perdieron clientes por producir explotando gente o contaminando.

Se da el fenómeno de la **gobernanza**, pero en el mercado, es decir, el involucramiento en la toma de decisión de actores públicos y no públicos. En este caso sería de actores del mercado y del no mercado.

Por otra parte, 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 al Mercado 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.

Entendiendo que las áreas académicas de Administración de Empresas y Negocios carecen de formación específica en temas propios de Ciencias Sociales, conociendo que las empresas están desarrollando estrategias de no mercado para mejorar la *performance* de su negocio, 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.**

Hemos visto que en otros países se estudia, sin llegar a establecer una disciplina, las *non market strategies*. Se ha elaborado material académico y cursos específicos en las escuelas de negocios de las universidades, pero, salvo casos concretos y reducidos, no tiene campo investigativo y de casos desarrollados en la Argentina.

**La hipótesis de la investigación ampliada 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 regímenes políticos híbridos en materias que las incumben.** 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)**. Se presupone que hay conceptos y herramientas de las Ciencias Sociales, como la **gobernanza**

**no mercado**, que permiten entender esta situación para mejorar la rentabilidad del negocio en sistemas políticos con régimen híbrido como la Argentina.

En las páginas siguientes expondremos los análisis teóricos desarrollados sobre el tema, explicaremos cuáles son las características particulares del régimen político argentino como híbrido, analizaremos las lógicas del Mercado y de la Política y construiremos categorías nuevas del ambiente *non market*.

En el Capítulo I definiremos las decisiones metodológicas de la investigación.

En el Capítulo II desarrollaremos las categorizaciones de regímenes híbridos y analizaremos por qué Argentina es una democracia electoral.

En el Capítulo III analizaremos la distinción entre ambientes mercado y “no mercado” e incorporaremos el concepto de Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS) y veremos el análisis de la gobernanza como articulador del Mercado y la Política.

En el Capítulo IV analizaremos los resultados de la primera encuesta de Mercado y Política donde veremos el estado del tema en la realidad de las empresas en Argentina.

Luego, en las Conclusiones, enunciaremos los hallazgos de la investigación en nuestro país esbozando las herramientas teóricas y prácticas que nos ayudarán a construir un marco teórico propio que permita comprender la realidad nacional con instrumentos acordes en función a la nueva área de estudios procuramos crear en Argentina.

Nada hecho, mucho por hacer, es nuestro punto de partida y nuestro desafío como científicos sociales que quieren contribuir concretamente a construir un país mejor.

## Capítulo I

### Decisiones metodológicas de la investigación

El objetivo **general del trabajo es 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 comenzar a desarrollar herramientas analíticas y prácticas para la realidad argentina del ambiente no mercado.**

Los objetivos específicos son:

- Conocer el estado del tema ambientes y estrategias no mercado en general.
- Conocer el funcionamiento de la relación entre Mercado y Política de régimen híbrido argentino.
- Conocer si las empresas conocen y/o aplican estrategias “no mercado” en el mercado argentino y encontrar las oportunidades de mejora incorporando el concepto de gobernanza no mercado.
- Generar puntos de partida de un área académica que puntualice el estudio de la relación del Mercado y la Política de un régimen híbrido
- Comenzar a desarrollar herramientas analíticas y prácticas de las ciencias sociales en el ambiente no mercado en Argentina

El trabajo tendrá un diseño lógico de investigación exploratorio y descriptivo, utilizando tanto método cuantitativo como cualitativo.

El desarrollo de la recolección de datos será mediante encuestas con muestreo aleatorio simple de 30 a 50 empresas para saber cuál es el conocimiento del tema de las estrategias no mercado, quienes son los actores más condicionantes, quienes menos. La investigación contó **con 59 respuestas efectivas. El formulario completo estará en el anexo.** El contacto con las empresas se realizó personalmente y la encuesta se envió por internet.

Los consultados en las empresas son personas con nivel de decisión dentro de las compañías. Solo se ha tomado en cuenta una fundación que cobra por sus servicios donde podemos apreciar los mismos aspectos que las empresas. En todos los casos, los encuestados han pedido absoluta confidencialidad en sus nombres y en el de las compañías que representan. En un documento aparte se adjuntará la matriz de datos obtenida.

Sólo evaluamos empresas multinacionales o nacionales de más de 100 empleados con nivel de actuación en el territorio nacional. En esta investigación no se relevarán datos de Organizaciones No Gubernamentales, de Sindicatos, de Consumidores, de Movimientos Sociales ni del Gobierno de turno. Esto se realizará en una próxima investigación para complementa la información obtenida en esta.

El periodo de relevamiento de los datos fue desde el 1 de noviembre hasta el 28 de noviembre a fin de tener datos más asertivos al momento del informe final y para que el cambio de gobierno no condicione las respuestas. Si hubiéramos preguntado al comienzo del año sostenemos que las respuestas tendrían mucho subjetivo de opinión que objetivo del estado de la cuestión.

En la investigación se utilizará esta fuente primaria como fuentes secundarias.

Cuando hablamos de Mercado nos referimos al genérico del conjunto de empresas que tienen como fin primero la obtención de lucro y/o dividendos para los accionistas. Las

empresas dentro del mercado comercializan bienes y servicios. No incluiremos en esta investigación el mercado ilegal ni sus implicancias.

Cuando hablamos de Política implica no mercado desde el punto de vista del complejo Estado Actores/Consumidores Sociales donde los actores de este son: el gobierno de turno, los sindicatos, las Organizaciones No Gubernamentales, los Movimientos Sociales y los Consumidores. En los próximos capítulos los definiremos con mayor precisión.

No analizaremos los niveles subnacionales del gobierno. Sólo lo haremos a nivel de la política nacional a aunque no desconocemos su importancia.

Utilizaremos el concepto de gobernanza como la articulación entre lo público y lo no público con prácticas transparentes, pero crearemos un nuevo concepto que es la gobernanza no mercado que definiremos y ampliaremos a los fines de esta investigación.

En los capítulos siguientes analizaremos categorías nuevas y propias de la Ciencia Política como de la Administración de Negocios.



## Capítulo II

### Argentina, régimen híbrido: Democracia Electoral

En los años 80, los países latinoamericanos van a formar parte de la conocida “Tercera Ola de Democratización” conceptualizada por Samuel Huntington (1994). El autor establece que los estados con regímenes autoritarios transicionan a la democracia ya sea por una transformación (cuando las elites en el poder toman las riendas a la democracia y el régimen autoritario se quiebra o es interrumpido<sup>1</sup>), un traspaso (cuando la democratización vino a grandes rasgos de unir la acción del gobierno con los grupos de oposición) o reemplazo (cuando se cambia el régimen militar por una derrota del gobierno autoritario y se hundieron como consecuencia). El caso de Argentina en 1983 fue el último concepto en relación a la precipitación del fin del Proceso Militar por la derrota en la Guerra de Malvinas de 1982.

El concepto de transición a la democracia implicaba dejar definitivamente los modelos autoritarios en relación a construir un país “en vías de desarrollo” vinculado al cambio institucional más estable. Como enumeran Levitsky y Way (2002), se deben cumplir con cuatro criterios mínimos: 1) El poder ejecutivo y el legislativo son elegidos por elecciones libres, abiertas y limpias, 2) Todos los adultos tienen derecho a votar, 3) Los derechos políticos y las libertades civiles, incluyendo la libertad de prensa, de asociación y de criticar al gobierno sin represalias son respetados, 4) Las autoridades electas tienen el poder real de gobernar ya que no están sujetos a algún tipo de control tutela ni militar ni clientelar.<sup>2</sup> Esto es, en resumen, las características distintivas de la poliarquía según Dahl.

Este análisis entiende que tanto la democracia y el autoritarismo son categorías conceptuales claras y excluyentes. El autoritarismo es el punto de partida, la democracia el aspiracional punto de llegada.

Este proceso transicional a la democracia tiene un paralelo con el proceso de retracción del Estado de Bienestar, es decir, la premisa extendida entre los 80 y 90 que el Estado debe ocuparse solamente de determinados aspectos como la salud, la seguridad, la asistencia social y dejar de lado todas las actividades que lo vinculen con el Mercado. Autoritario e intervencionista, el estado soviético se desmembró por diferentes razones y se replica que esta dinámica obsoleta debe ser descartada para arribar a un estado democrático y desarrollado económicamente. En este sentido, luego del fin de la Guerra Fría, la democracia estará vinculada al capitalismo como el único régimen político viable para alcanzar el desarrollo económico. Tanto en los 80 como en los 90, los estados que abren a la democracia, transitan este camino. Argentina no fue la excepción.

El gobierno de Alfonsín cargaba con la herencia del pasado autoritario en dos puntos económicos clave: el endeudamiento del Estado y la crisis económica. Con intentos políticos sin éxito para corregir la economía, el presidente tuvo que realizar el Plan Austral y acordar el refinanciamiento de la deuda (luego del fracaso de “politizar la deuda”) con el Fondo Monetario Internacional a través del Plan Brady.

Con diferentes matices, todos los presidentes de Argentina en la democracia tuvieron la misma matriz vinculada a la lógica económica imperante: el estado retraído de la economía, asistiendo, pero no interviniendo, eligiendo actores corporativos particulares que se ven

---

<sup>1</sup> Hunting, Samuel P. (1994): La Tercera Ola. La democratización a finales del siglo XX, Paidós, Buenos Aires, página 111.

<sup>2</sup> Levitsky, Steven and Way, Lucan (2002): *The Rise of Competitive Authoritarianism* en Journal of Democracy; pp. 53.

favorecidos. Este proceso fue iniciado y profundizado por el gobierno militar de 1976 donde buscaban desarticular el estado peronista. Esta tendencia mundial de la retracción del Estado de Bienestar se lleva a la práctica en nuestro país con la política monetarista del ministro de Economía José Alfredo Martínez de Hoz. Los militares que supieron ser industrialistas en la década del 70 intentan cambiar el eje productivo interno de la industria por un sistema financiero.

Este proceso de retracción del estado que lleva 40 años 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.

Coloquialmente y no tanto, se considera que los espacios dejados por el Estado serán usurpados por el Mercado. Esta presunción es una falacia. El Mercado busca lucro. Si la reducción de las funciones del estado genera espacios que pueden ser oportunidades de negocios, el Mercado actuará allí. Sino, el peligro mayor es la participación del mercado ilegal, ámbito que no está en nuestro universo de Estudio.

Con un gasto público en aumento y un Estado que dedica menos presupuesto a sus funciones vitales se crea un espacio con nuevos actores como las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Movimientos sociales, y con otros no tanto, los sindicatos. Muchos autores lo denominan “zona gris”. Estos actores se han especializado en sus ámbitos de influencia y es la vinculación con ellos que el Estado necesita articular para formular políticas públicas eficientes. A esta modalidad de articulación de la política con los actores no públicos para mejorar las prácticas lo llamaremos **gobernanza**.

Luego de más de 30 años, los fenómenos mundiales y locales profundos, las redes sociales, los nuevos actores y más, aún se utiliza el concepto de transición a la democracia. Esto significa que a los países que iniciaron sus procesos de democratización en los 80 se los definirá como estados fallidos y/o con instituciones débiles, subdesarrollados económica y políticamente. Todavía no han alcanzado la “democracia”. De ahí, sus problemas.

En este capítulo queremos aportar complementando la visión de varios autores que el concepto de transición a la democracia es obsoleto. Es una categoría inapropiada que no nos permite analizar realmente cuál es la dinámica del sistema político argentino. En este sentido, coincidiremos con Carothers (2002) <sup>3</sup>quien habla del fin del paradigma de la transición enmarcado en la Tercera Ola de democratización. Lo que establece es que hay presupuestos centrales que todos los países comparten en la apertura a la democracia. El primero, como paraguas del resto es que todo país que sale de un sistema autoritario transiciona hacia la democracia.

El segundo es que comparten los mismos pasos: la apertura del régimen autoritario, el colapso y la consolidación de las instituciones democráticas paulatinamente estableciendo un nuevo sistema.

El tercer presupuesto es la creencia determinante de la importancia de las elecciones.

El cuarto es que la historia, los legados institucionales, las tradiciones socioculturales, el nivel económico no son características determinantes en el resultado del nuevo régimen democrático.

Finalmente, el quinto presupuesto es que este proceso que se inicia construirá estados coherentes y funcionales.

En la idea de paradigma de transición inconclusa y eterna aparece un espacio indefinido que Carothers categoriza como *grey zone* y Schedler (2002) como *foggy zone* entre la democracia y el autoritarismo. En términos de este último autor, la mayoría de los

---

<sup>3</sup> Carothers, Thomas (2002): *The End of the Transition Paradigm* en *Journal of Democracy*; pp. 5-21.

regímenes de hoy no son ni claramente democráticos ni plenamente autoritarios. Por eso habitan en una “zona de niebla” entre la democracia liberal y el autoritarismo cerrado. 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.<sup>4</sup>

En los últimos años, los escritos académicos recientes han producido una variedad de etiquetas para estos casos mixtos. Según Levitsky y Way (2002) las etiquetas puestas tienen un sesgo democratizador como formas parciales de democracias o como transiciones prolongadas hacia ellas. Hablar de “semi democracia” o “semi autoritarismo” es considerado por los autores falto de interpretación de las realidades políticas y económicas de cada país que tienen distintas raíces históricas y pueden tener implicancias diferentes para el desarrollo económico, los derechos humanos y las perspectivas de la democracia.<sup>5</sup>

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**)<sup>6</sup>

A esta nueva categoría de régimen político se lo denominará con el concepto de **régimen híbrido**. Entendemos como régimen híbrido a una nueva categoría que está entre la democracia y el autoritarismo. Es una categoría nueva y distinta que se suma a las dos anteriores. Lo más importante es que en los regímenes híbridos las elecciones importan, son transparentes y justas, la oposición es libre de presentarse, hay libertad de expresión y de asociación.

Hay muchas clasificaciones de ellos: la más cercana a la democracia liberal es la **democracia electoral** y la más cercana al autoritarismo es el **autoritarismo competitivo**. En todos ellos, las elecciones importan.

Condiciones para elecciones justas:

- Administración bajo autoridades neutrales
- La administración electoral es suficientemente competente y con los recursos necesarios para tomar las precauciones necesarias en contra del fraude durante el voto y el conteo.
- La Policía, Militares y demás Fuerzas tratan a los candidatos imparcialmente
- Los contendientes tienen todo un igual acceso a los medios
- Las reglas y distritos electorales no otorgan desventajas a la oposición
- El conteo independiente y el monitoreo están permitido en todas las localidades
- La votación es secreta
- Todos los adultos pueden votar
- Los procesos de organización y conteo son transparentes y públicos.
- Hay procesos imparciales para resolver problemas <sup>7</sup>

Cada régimen en cada país funciona con una dinámica propia. Por eso el concepto de híbrido como único, como una distinción nueva diferente a la democracia y al autoritarismo. No son menos democráticos. Son híbridos. Son así. Entender la dinámica es la tarea primera

---

<sup>4</sup> Schedler, Andreas (2002): *The Menu of Manipulation*, en Journal of Democracy; pp. 36-50.

<sup>5</sup> Levitsky, Steven and Way, Lucan (2002): *The Rise of Competitive Authoritarianism* en Journal of Democracy; pp. 51-65.

<sup>6</sup> O'Donnell Guillermo and Schmitter Philippe C (1986): *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions About Uncertain Democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

<sup>7</sup> Diamond, Larry (2002): *Thinking about Hybrid Regimes*, en Journal of Democracy; pp. 21-35.

de la ciencia política para dejar de extrapolar conceptos foráneos que no permiten comprender el funcionamiento del sistema político argentino. En este sentido consideramos que la ingeniería constitucional, es decir el marco jurídico que determina a la forma de gobierno (parlamentaria o presidencial) no responde a entender la **dinámica del funcionamiento del régimen híbrido**.

Mostraremos en el cuadro I las diferentes categorizaciones de los regímenes híbridos presentados por Morlino (2009)<sup>8</sup> y Diamond (2002) y analizaremos por qué Argentina es una democracia electoral.

En todos los casos donde las categorías impliquen que las elecciones son “fachada”, consideraremos que no corresponden al concepto de regímenes híbridos. La clasificación más acorde para nosotros se limita a las siguientes distinciones conceptuales:

**Democracia electoral**

**Autoritarismo competitivo**

Dentro de la categorización de régimen híbrido una democracia electoral implica la mayor cercanía a las características de la democracia liberal. La diferencia está en el funcionamiento del sistema político y no sólo en las características de las elecciones.

En una democracia electoral los grados de libertad son altos en todo sentido lo que fallan son los mecanismos de control y transparencia. En un autoritarismo competitivo, la oposición es perseguida, la libertad de acción de los individuos es reducida y es por esta razón que se acerca más al autoritarismo cerrado.

**Cuadro I: Categorizaciones sobre Regímenes híbridos**

<b>Categoría</b>	<b>Autor/es y año</b>
Democracias fachada	Finer, 1970
Cuasidemocracias	Finer, 1970
Dictablandas	Rouquié, 1975; O'Donnell and Schmitter, 1986
Democraduras	Rouquié, 1975; O'Donnell and Schmitter, 1986
exclusionary democracy'	Remmer, 1985-1986
Semidemocracias	Diamond et al., 1989
Democracias electorales	Diamond, 1999 and Freedom House
Democracias iliberales	Zakaria, 1997
Autoritarismo competitivo	Levitsky and Way, 2002
Semiautoritarismos	Ottaway, 2003
defective democracies'	Merkel, 2004
Democracias parciales	Epstein et al., 2006
Regímenes mixtos	Bunce and Wolchik, 2008
Reminences ambiguous	Diamond, 2002
Autoritarismo hegemónico electoral	Diamond, 2002

Fuente: Elaboración propia en base a Morlino (2009) y Diamond (2002)

El sistema político argentino es sólido, funciona con una dinámica propia que puede ser vista como deficiente o burocrática. El Poder Ejecutivo Nacional, centro del sistema político desarrolla una dinámica característica que, independientemente de los matices del gobierno

<sup>8</sup> Morlino, Leonardo (2009): *Are there hybrid regimes? Or are they just an optical illusion?* en *European Political Science Review*, 1:2, páginas 273-296.

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 que dictamos en UADE incorporamos un nuevo marco teórico de las constantes de la política exterior argentina que complementa al texto de Ferrari (1981) y que se aplica a la política interna.

Entendemos que todos los presidentes de nuestro país establecen el mismo esquema de estructuración de la acción pública en torno a cinco constantes a saber<sup>9</sup>:

- 1) Diagnóstico equivocado sobre los recursos: Es la relación directa entre desarrollo y recursos por el solo hecho de tener un país grande con diferentes geografías, materias primas, minerales y ríos. 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 y desarrollo de los habitantes.
- 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. El Estado argentino se ve que 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”.
- 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 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 tomas 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 o desempleo, aumento del mercado local o importaciones, etc. lo que hace que la planificación sea mínima. Preferible pan para hoy porque no sé qué va a suceder mañana.
- 4) Visión refundadora: Cada periodo presidencial propone que lo anterior fue nefasto, que la herencia es pesada y que vienen a cambiar las cosas por lo que necesitan más del tiempo establecido en un periodo para llevarlo a cabo. Hay, más políticas de gobiernos y ínfimas políticas de estado. Lo anterior no es rescatable y no se reconoce jamás las bondades de políticas anteriores, aunque hayan existido.
- 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 y se deberían haber hecho políticas que si eran aplicables en ese momento hoy seríamos los mejores de todos. La idea de las gestiones públicas es siempre “volver a poner a la Argentina en el lugar que se merece”, del que no sabemos nada.

A ellas se le suma, como mencionamos, 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”.

---

<sup>9</sup> De Simone, Paola (2016) “Nuevas conceptos sobre viejas constantes de la política exterior argentina” Ficha metodológica de las clases del segundo semestre de 2016 de la materia Política Exterior Argentina, Universidad Argentina de la Empresa.

**La falta 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.**

La política nacional no tiene necesariamente un correlato en la política provincial o municipal. Aquí agregamos una distinción más de los regímenes híbridos: la dinámica política nacional no es la sumatoria de las dinámicas políticas de las provincias o municipios. Esto es, por lo tanto, los partidos políticos a nivel nacional no tienen la misma conformación que en las provincias.

**Incorporamos la dimensión subnacional tanto de los partidos como de la dinámica del sistema político provincial.**

Los partidos políticos son los vehículos para llegar a los cargos públicos. No hay acción de lealtad partidaria. Las alianzas cambian o se consolidan de acuerdo a los candidatos más que a las plataformas o ideologías. La Argentina es un país donde la categorización izquierda-derecha no es suficiente para entender la posición de los partidos ni de los candidatos. En este sentido es muy útil la incorporación de las dimensiones “alto y bajo” de Pierre Ostiguy<sup>10</sup> quien desarrolla estos conceptos desde el punto de vista de la forma de atracción al votante. Ambas dimensiones tienen dos subdimensiones que son la político-cultural y la sociocultural.

En la dimensión Alto, la subdimensión político-cultural los candidatos están mediatizados institucionalmente con respecto a la sociedad, es decir, hay menos contacto directo, especialmente en la forma de elección. Es una autoridad más impersonal y procedimental. La subdimensión sociocultural está relacionada con el comportamiento del candidato, sus modales, su educación, sus buenas maneras.

En la dimensión Bajo, la subdimensión político-cultural implica que el candidato tiene autoridad personalista y fuerte de liderazgo. En la subdimensión sociocultural, el candidato es desinhibido, culturalmente popular, cercano a la gente. A pesar de las diferencias, los candidatos en Argentina tienen que mostrarse en la dimensión BAJO para ser votados. Hay una lógica personalista y paternalista que debe representar el poder ejecutivo. Que tenga “las manos en la masa”, que trabaje completamente para la gente. En la elección de 2015, todos los candidatos presidenciales han hecho el mismo estilo de campaña electoral basada en estas categorías.

**Reiteramos la distinción entre la ingeniería constitucional (la estructura institucional) y la dinámica del sistema político (el funcionamiento real).**

Este trabajo no se centra en analizar al detalle los regímenes híbridos en general, sino el mostrar que este concepto nos permite entender particularmente el régimen político argentino para así comprender las particularidades del ambiente “no mercado”.

Nuestro país es considerado por el índice de *Freedom House* como un país libre tanto por el respeto a los derechos civiles como la libertad política. Argentina es una democracia electoral porque si bien cumple con los aspectos mínimos de la democracia liberal algunas prácticas nacionales y algunas prácticas locales tienen a ser menos objetivas. Como ya dijimos, **la poca alternancia en los poderes ejecutivos, la tendencia a cerrar los juegos políticos en las provincias, el asistencialismo clientelista, la poca transparencia en las cuentas públicas, colocan a la Argentina dentro de la categoría de régimen híbrido como democracia electoral.** El aumento de tarifas hecho por el actual gobierno y rechazado por la población comenzó a reincorporar subsidios y descuentos para quienes no pueden pagar. Las políticas que se han llevado a cabo salvo el tema de retenciones al campo y el cepo al dólar,

---

<sup>10</sup> Ostiguy, Pierre (2009): *The High and The Low in Politics: A two-Dimensional Political Space for Comparative Analysis and Electoral Studies*, Notre Dame Working Papers 306.

continúan los programas sociales del gobierno anterior. Inclusive pensando en las elecciones legislativas 2017.

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. Pueden intervenir, pero más para los fines del gobierno de turno que para el bienestar de los ciudadanos. La consecuencia, el espectro gris que desarrolló los nuevos actores o potenció a otros viejos.

En resumen, el sistema político argentino responde a un régimen político híbrido de democracia electoral. El Estado asiste en lugar de desarrollar acciones concretas para la construcción de un país con mejores estándares. El gobierno de turno, independiente de la ideología busca concentrar autoridad, tener prácticas con retorno en votos inmediato, y respondiendo a los intereses del oficialismo sea quien fuese. Esta continuidad de la retracción de Estado en la vida social de los ciudadanos genera la aparición de nuevos actores que vienen a satisfacer las demandas o de antiguos actores que reclaman lo mismo.

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 estos *players* denominados como “*stakeholders*” tienen un ambiente que los contiene que es considerado “*non market*”.

En el próximo capítulo desarrollaremos ambos ambientes, definiremos categorías propias de los actores y los conectaremos con el concepto de gobernanza y una variación de éste para el ambiente no mercado. Todo esto en el marco de un régimen político híbrido como es Argentina.

## Capítulo III

### Actor/consumidor social vs estrategias de “no mercado” Mercado y Gobernanza redefinida

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, movilidad de factores, 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 por más factores que el precio o los gustos.

Las empresas analizaban mucho a sus competidores, o sea, otras empresas. Grandes multinacionales creando lealtades e identidades a través de la marca, luchaban por la atención de consumidores. Como política interna, 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 a su ámbito de negocios.

Pero con el cambio de realidad que mencionamos anteriormente, el Mercado también comenzó a tener otra dimensión de la competencia. Según David Baron (2011) antes la competencia de la empresa era otra empresa. Ahora hay un ambiente “no mercado” que compete con las compañías<sup>11</sup>. Esto significa que las acciones de los actores/consumidores sociales afectan a la rentabilidad de la empresa.

Los CEOs de las compañías tienen que dedicar la mayor parte de su tiempo en desarrollar acciones que están vinculadas al ambiente “no mercado” para mantener y hacer crecer sus dividendos. Los académicos de los países centrales las llaman *non market strategies*.

Según Baron, 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 negocio<sup>12</sup>.

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.

---

<sup>11</sup> Baron, D.P (2011): Business and its environment, Stanford University, Pearson Prentice Hall, Cap 1.

<sup>12</sup> Baron, D.P (2011): Business and its environment, Stanford University, Pearson Prentice Hall, Cap 1.



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

La tarea de la administración es formular y aplicar estrategias que aborden eficazmente las cuestiones ajenas al mercado, las cuales se encuentran en competencia con las estrategias de otros intereses.

Si bien esta preocupación se ha expandido en el mundo y en consecuencia, se han elaborado cursos y distintas producciones bibliográficas al respecto; en Argentina, salvo excepciones, este campo investigativo es prácticamente nulo. Por esta razón, los antecedentes en esta materia se pueden ubicar por fuera de nuestro país.

En Estados Unidos, hay importantes cuerpos de literatura que se centran en las interacciones de una empresa con sus entornos no comerciales (por ejemplo, políticos, sociales y legales). Estas investigaciones no son "nuevas". Hace más de un cuarto de siglo, el economista Charles Lindblom escribió "*Politics and Markets*". Además, un cuerpo de trabajo empírico ha crecido rápidamente durante las últimas dos décadas y hay evidencia clara de que estas estrategias son esenciales para el crecimiento y la rentabilidad de muchas empresas (Smith Ring, 2007).

Este tópico ha sido abordado incluso por Naciones Unidas. En el 2014 presentó un informe analizando la aplicación del enfoque "*non market*" y sus beneficios. Este documento responde a una solicitud formulada por el Órgano Subsidiario de Asesoramiento Tecnológico en búsqueda de un beneficio orientado a la cooperación internacional. El informe concluye con líneas futuras de trabajo para elaborar nuevos enfoques basados en el ambiente 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 los ambientes entorno al mercado, las estrategias son intermediadas por los mercados, mientras que en el entorno "*non market*", las estrategias están intermediadas por las instituciones públicas y privadas, incluyendo las legislaturas, los tribunales, los organismos reguladores, y la opinión pública (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, Wall-Mart, Microsoft, entre otras se originan en el ambiente de mercado pero sus desafíos provienen del ambiente contrario. Éstas son ejemplos de empresas que se pueden tomar como antecedentes en la aplicación de estrategias "*non market*".

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.

En Argentina, aplican como ejemplo las distintas notas periodísticas que relatan los encuentros del actual presidente Mauricio Macri con empresarios, sindicatos y miembros del tercer sector.

Un trabajo destacable en esta área es el de David McKenzie y Ernesto Schargrotsky (2010). Éstos tomaron en consideración la experiencia de la crisis económica del 2001 en Argentina para mostrar la importancia de un mecanismo poco estudiado pero totalmente útil para detener los shocks agregados, a través de cambios en el comportamiento de las compras, en particular, en el tiempo dedicado a la búsqueda de compras. En su análisis, éstos destacan la importancia de la utilización de estrategias “*non-market*”.

La bibliografía sobre este tema es muy interesante y menciona diferentes enfoques de cómo se percibe lo *non market*. Bakker, den Hond, King y Weber (2013), analizan los diferentes puntos de contacto entre las relaciones entre los movimientos sociales y la sociedad civil, por un lado, y el mundo empresarial, por otro lado. Ellos mencionan que las organizaciones “interpenetran” a la sociedad y las dinámicas individuales y colectivas modifican los usos y costumbres<sup>13</sup>. Doh, Lawton y Tazeeb Rajwani (2012) consideran que las empresas deben invertir más en las prácticas en el no mercado y adaptarlas a cada país en el que operen<sup>14</sup>.

El Mercado busca estudiar lo no mercado desde su lógica y desde la contraposición de ambientes.

En este capítulo comenzamos a redefinir algunos conceptos tradicionales dándoles entidad propia para no recurrir a la idea de visión de oposición. Encontramos que tanto la Ciencia Política como la Economía y la Administración recurren simplificar o subestimar la visión de cada cual sin comprender que la situación real requiere una aproximación interdisciplinaria y novedosa.

Si el Estado busca el bien común y el Mercado<sup>15</sup> el lucro, ¿qué buscan los actores/consumidores sociales que están en la zona gris? ¿Cómo se satisfacen sus demandas políticas y se lo atrae a la compra de un producto?

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 las empresas las necesidades de los actores/consumidores sociales**. En este capítulo solamente vamos a categorizar la complejidad del ambiente no mercado, analizar el concepto de **gobernanza e incorporar una variante teórica al mismo que nos permita vincular el ambiente mercado y no mercado**.

## **Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales**

En este apartado estableceremos que el ambiente diferente al Mercado será el **complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)**. Estamos de acuerdo 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

---

<sup>13</sup> Bakker, Frank G. A. den Hond, Frank, King, Brayden and Weber, Klaus, (2013) *Ahead Social Movements, Civil Society and Corporations: Taking Stock and Looking*, Organization Studies, 2013 34: 573

<sup>14</sup> 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

<sup>15</sup> En este trabajo no vamos a investigar las implicancias y los alcances del mercado ilegal. (N de la A)

consumidores. A su vez, el Estado tiene diferentes niveles: Nacional, Provincial y Municipal de los que no profundizaremos en esta investigación.

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. Publicidad 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 AECS 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.

Luego de la descripción de cada uno de los sectores del complejo EACS podemos apreciar que la diversidad de intereses y expectativas de cada uno impacta de forma compleja en el Mercado. Ahora bien, dentro del complejo EACS también hay competencia entre las partes como lo hay en el Mercado con las empresas. La dinámica es mucho más compleja debido a que los actores son más, tienen intereses diferentes y, por lo tanto, acciones diferentes. 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. Esto lo podemos ver ahora en Argentina con el nuevo gobierno de Mauricio Macri quien llevó a ministerios clave personalidades del mundo privado a gestionar la cosa pública.

El debate es si los CEOs pueden trabajar en el Estado. **Nosotros vemos que los CEOs deberían tener más formación en gestión pública debido a esta realidad de lidiar con las *non market strategies*. En la gestión no pueden acaparar el manejo de la cantidad de variables que tiene el complejo EACS estando en el Estado. Esta misma dificultad que perciben como ministros, las tenían como CEOs pero subestimaban el impacto del ambiente no mercado.**

Los trabajadores reclaman aumentos salariales a través de los sindicatos y tensan tanto al gobierno como a las empresas. Si bien, el aumento del poder adquisitivo aumenta el consumo, la mejora salarial es una obligación impuesta por el gobierno que autoriza la suba y que luego se traslada a los precios.

En este sentido, el complejo EACS tiene interrelacionado al mercado en la conjunción de tres actores: sindicatos, consumidores y gobierno de turno. El ejemplo se profundiza si vemos otros. En Argentina, desde el año 2001, “diciembre” es un mes clave en el año para ver la gobernabilidad del gobierno de turno. Este fenómeno está relacionado con los saqueos a los supermercados y la salida del gobierno de Fernando De La Rúa el 20 de diciembre. En noviembre de cada año el gobierno de turno busca acuerdos de gobernabilidad con todos los sectores del complejo EACS y del mercado. Si llegara a suceder algún hecho que pueda iniciar lo vivido 15 años atrás, hay medidas que articulan a todos los sectores para que no escale el problema. El mercado se ve beneficiado y afectado a la vez: impedir los saqueos, pero colaborar con bolsones de comida y productos (tanto supermercados como empresas).

Cada actor dentro del complejo EACS tiene sus 4Is como analizamos. Esto hace que las estrategias del mercado tengan que ser más inteligentes y a medida para poder obtener rentabilidad. **Una definición *non market* del complejo EACS adolece de herramientas prácticas para resolver problemas puntuales que afecten a las ganancias de las empresas del mercado.**

La complejidad de los actores viene para profundizarse y, si bien, estos hechos acontecen también en los países centrales, estos fenómenos se intrincan más en los países con regímenes híbridos como la Argentina.

Es decir, la gestión pública y la privada son más inasibles con el aumento de las demandas de los actores/consumidores sociales que ocupan la zona gris (no público).

El Estado a través del gobierno de turno, tiene muchos problemas para articular demandas sociales. Como vimos anteriormente, el Estado dejó de cumplir funciones de cinturón social necesario con la alternativa de un sistema soviético. Sin él, su actuación redundante en responder a los intereses electorales de gobierno de turno. Esto se profundiza mucho más en los regímenes híbridos. Como describimos anteriormente en Argentina, el gobierno de turno piensa en la próxima elección como así también la oposición. Con una visión cortoplacista y refundadora, la acción del Estado busca mostrar la acción paliativa de problemas concretos pero muy poco de soluciones a largo plazo.

## **La gobernanza**

Los politólogos muestran como la distancia entre el Estado y los ciudadanos se articula con la **gobernanza**.

Cita Cerrillo i Martínez (2005) *“Como ha señalado Mayntz (2005), «la “gobernanza” se utiliza ahora con frecuencia para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas». La gobernanza se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar”*<sup>16</sup>.

*“Esta evolución ha sucedido, como resumen Pierre y Peters, por tres razones principales. En primer lugar, por la necesidad de introducir a los actores privados y las organizaciones representativas de intereses en la prestación de servicios, lo que ha permitido que los gobiernos hayan podido mantener sus niveles de prestación a pesar de los recortes presupuestarios que ha habido. En segundo lugar, por fomentar la participación, especialmente si tenemos en cuenta que la gobernanza implica la inclusión de actores privados y sociales en la gestión del sector público. Finalmente, por existir una relación de la prestación de servicios públicos con la legitimidad que se había visto ampliamente criticada por diferentes sectores durante la crisis de los años ochenta y noventa.”*<sup>17</sup>

*“La gobernanza implica, así pues, una forma nueva y diferente de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural. De aquí que el interés por usar el concepto de gobernanza radique en su capacidad de englobar todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos de gobierno.”*<sup>18</sup>

Si bien la dinámica no es nueva, Hernandez-Bonivento (2011) lo que sí es novedoso que la gobernanza tiene una vinculación directa con la democracia, estableciendo como mecanismos fundamentales la transparencia, la participación y la rendición de cuentas (Villoria, 2010)<sup>19</sup>.

***“Para los defensores de la gobernanza, la búsqueda inacabada de una mayor eficiencia y eficacia en la acción estatal pasa, inevitablemente, por el filtro de la interacción social, ya no solo con los empresarios y sindicatos, sino por medio de la***

---

<sup>16</sup> Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*, Estudios Goberna, Ministerio de Administraciones Públicas, Barcelona.

<sup>17</sup> Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*, Estudios Goberna, Ministerio de Administraciones Públicas, Barcelona.

<sup>18</sup> Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*, Estudios Goberna, Ministerio de Administraciones Públicas, Barcelona.

<sup>19</sup> 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.

*participación ciudadana activa y su intervención directa en asuntos que, hasta hace relativamente poco, eran competencias únicas del aparato estatal. La gobernanza democrática no encierra un mero intercambio de información, o una simple privatización de la prestación de bienes y servicios, sino que implica la búsqueda colectiva de los distintos sectores de la sociedad en la toma de decisiones, tanto para formular objetivos como para elegir las vías para alcanzarlos (Prats, 2007)<sup>20</sup>.*

Cerrillo i Martínez presenta en la definición más operativa de gobernanza la caracterización de 5 principios a saber:

**Participación:** múltiples actores especialistas en lo suyo que 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.

En la mayor parte de los países del mundo, la gobernanza es un aspiracional. A pesar de los discursos de cambio, en los regímenes híbridos está más lejos que eso. Se podrán observar ejemplos puntuales y aislados como el presupuesto participativo de Porto Alegre o la publicación de los sueldos de la administración pública chilena o las declaraciones juradas de los políticos argentinos (los que las presenten) pero no es una articulación concreta para la ejecución de políticas públicas.

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.

Como vimos en el capítulo anterior 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.

Para ello, es necesario desde la disciplina de la Administración salir de la zona de confort conceptual causa-efecto, de supuestos universalizables y abstractos para pasar a comprender un ambiente complejo, ajeno y prometedor.

Las ciencias sociales, que adolecen de conocimientos económicos, administrativos y financieros fuertes son el vehículo conceptual que pueden viabilizar el hallazgo de oportunidades de negocios. ¿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 vinculadores 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,

---

<sup>20</sup> 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.

**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. En este trabajo lo presentamos como un instrumento diferente para mitigar las consecuencias negativas para el negocio del complejo EACS. Y, por ende, aumentar la rentabilidad de las compañías.

Reiteramos que el análisis que intentamos establecer es que el Mercado utiliza su propia lógica para catalogar lo “no mercado” o el complejo EACS considerándolo como un competidor igual al que podría encontrar en el ambiente de los negocios.

La formación en ciencias sociales de los ejecutivos de empresas podría ser una herramienta de comprensión de una realidad diferente que no se fija en los objetivos de un negocio o en un balance. ¿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”?

Muchos ejemplos foráneos de cómo una acción individual de un consumidor disconforme genera un problema importante en para una empresa, nos invita a reflexionar e investigar más sobre esta nueva rama académica que combina Ciencias Sociales y Administración. Un cantante viajó por una línea aérea que le rompió su guitarra y la respuesta de la compañía fue sistemáticamente negativa. Se encargó de subir un video con una canción de este hecho que se viralizó.<sup>21</sup> Además creó una página con toda la historia<sup>22</sup>. En el año 2008, Dave Carroll (el damnificado) no sólo tuvo 15 millones de visitas en You Tube la noche que subió el video, sino que es caso de estudio de la Universidad de Toronto como de tesis doctorales.

Un hecho terrorista como el 11 de septiembre de 2001 cambió la forma viajar en avión. Las empresas mineras saben que lidian con ecologistas por la actividad que desempeñan.

La enseñanza de reciclar la basura tiene un impacto económico y social. Un país libre de humo implica que las tabacaleras tienen que vender cigarrillos con imágenes horribles en sus paquetes y, a la vez, el reclutamiento de recursos humanos es más complejo debido al producto que comercializan.

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.

---

<sup>21</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=sQZDmOehRvA> última visita 28 de noviembre de 2016

<sup>22</sup> [http://www.davecarrollmusic.com/songwriting/united-breaks-guitars/?utm\\_source=UnitedBreaksGuitarscom](http://www.davecarrollmusic.com/songwriting/united-breaks-guitars/?utm_source=UnitedBreaksGuitarscom) visita 28 de noviembre de 2016

Son datos de la realidad. No es cuestión de subestimarlos sino de entenderlos y capitalizarlos.

En el próximo capítulo vamos a analizar la encuesta que llevamos a cabo con empresas a fin de medir el conocimiento sobre las estrategias *non market*, los factores de rentabilidad de un negocio con sus cambios y continuidades y el impacto o no del complejo EACS.



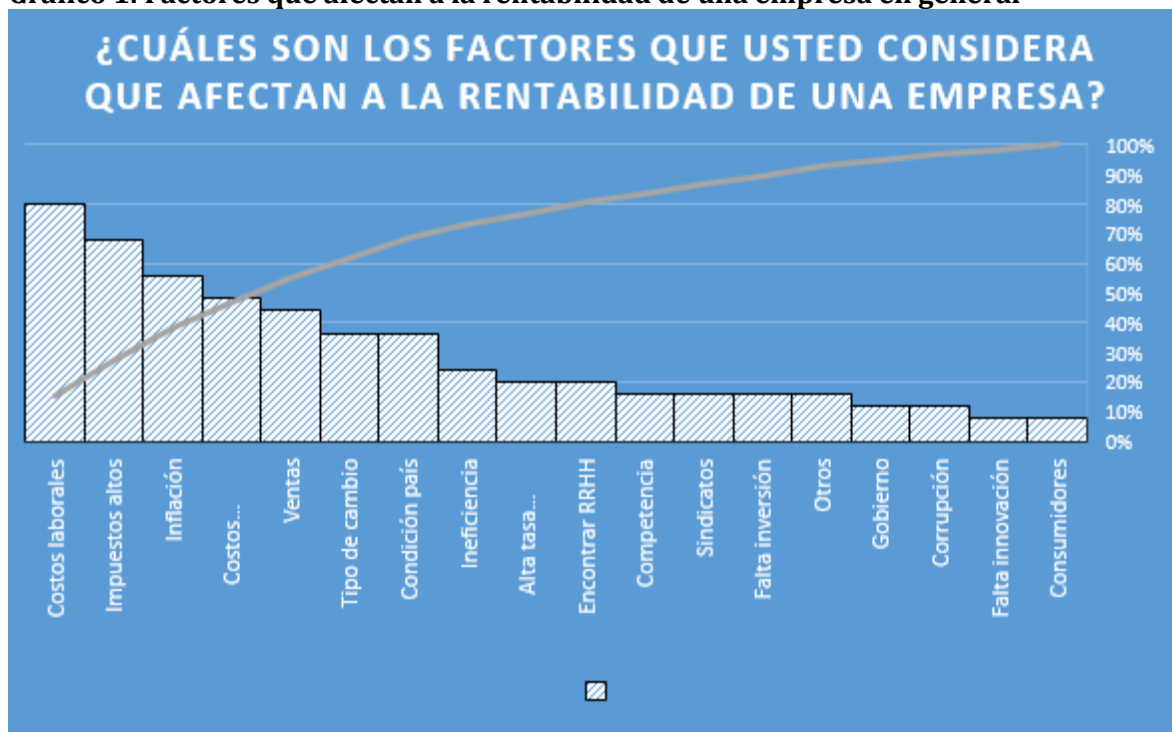
## Capítulo IV

### Mercado y Política en la Argentina: estudio empírico

En este capítulo vamos a analizar la encuesta que realizamos a empresas donde buscábamos comenzar a medir cuál es la situación de ellas con respecto al complejo EACS y las estrategias *non market*.

Primeramente, preguntamos acerca de cuáles son los factores que afectan a la rentabilidad de una empresa, si son los mismos que afectan a la empresa que representa el encuestado y si se han modificado o no en los últimos 5 años. A esto sumamos para las empresas que operan fuera del país si los factores son los mismos o no.

**Gráfico 1: Factores que afectan a la rentabilidad de una empresa en general**



Fuente: Encuesta propia 2016

Nota: cuarto factor son los costos operativos; noveno factor alta tasa para el financiamiento.

Con un 80%, el factor que más afecta la rentabilidad del negocio son los costos laborales seguido por los altos impuestos (70%). Recordemos al lector que esta pregunta era de respuesta abierta por lo que se podía colocar libremente los conceptos. Luego de analizar todas las respuestas armamos las categorías que vemos en el gráfico.

La inflación tiene un impacto significativo en la rentabilidad (58%) pero menor que los costos laborales. Encontrar recursos humanos buenos por la rotación y la falta de capacitación también impacta en el negocio de una empresa. Se ha mencionado solo en un caso la incapacidad de los *managers* para prever cambios en los negocios.

Los costos operativos y la baja en las ventas impactan a la media del mercado, aunque la situación del país y el tipo de cambio condicionan los negocios en menor medida.

La situación del país no está asociada con el gobierno de turno ya que la última categoría tiene valores más bajos en las menciones de los encuestados, equivalentes a la corrupción.

Es interesante destacar que la influencia en la rentabilidad es igual entre la competencia, los sindicatos y la falta de inversión por sobre las categorías recién mencionadas.

La 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 terceriza la responsabilidad de la falta de rentabilidad en aspectos fuera de su ámbito ya que la falta de inversión e innovación tiene poca mención.

No han mencionado aspectos de mejora de procesos, competitividad o acciones propias de las empresas para mitigar el impacto de los factores externos.

Luego indagamos sobre si estos factores generales inciden en la empresa que ellos representan.

**Gráfico 2: Factores que afectan a la rentabilidad de una empresa en particular**



Fuente: Encuesta propia 2016

Es contundente que el 80% de los encuestados considere que son los mismos factores que mencionaron en forma general ahora impactan a la empresa que representan.

Sumamos a esto que el 73% de los encuestados opera también fuera de la Argentina y dentro de esta categoría el 73% considera que los factores son los mismos. Es interesante porque la inflación, los costos laborales y la presión impositiva no son uniformes en otros países del mundo.

La próxima pregunta indaga sobre si hay cambios o no en esos factores durante los últimos 5 años. Luego les pedimos a los que respondieron que Sí, que nos justifiquen su respuesta.

El 66% de los encuestados consideró que los factores no se han modificado siendo los mismos que nos mencionaron en las respuestas anteriores.

Sólo el 25% nos respondió que hay otros factores que influyen en la rentabilidad de la empresa.

**Gráfico 3: Cambio o no de los factores que afectan a la rentabilidad la empresa**



Fuente: Encuesta propia 2016

Entre los factores nuevos, el cambio de gobierno fue el más mencionado como un aspecto positivo porque genera expectativa de previsibilidad. A pesar de ello, la alta informalidad, el recrudescimiento de los controles fiscales por parte del Estado y la falta de control sobre la competencia desleal, son aspectos vinculados a éste que también son interpretados como desventajas para la rentabilidad.

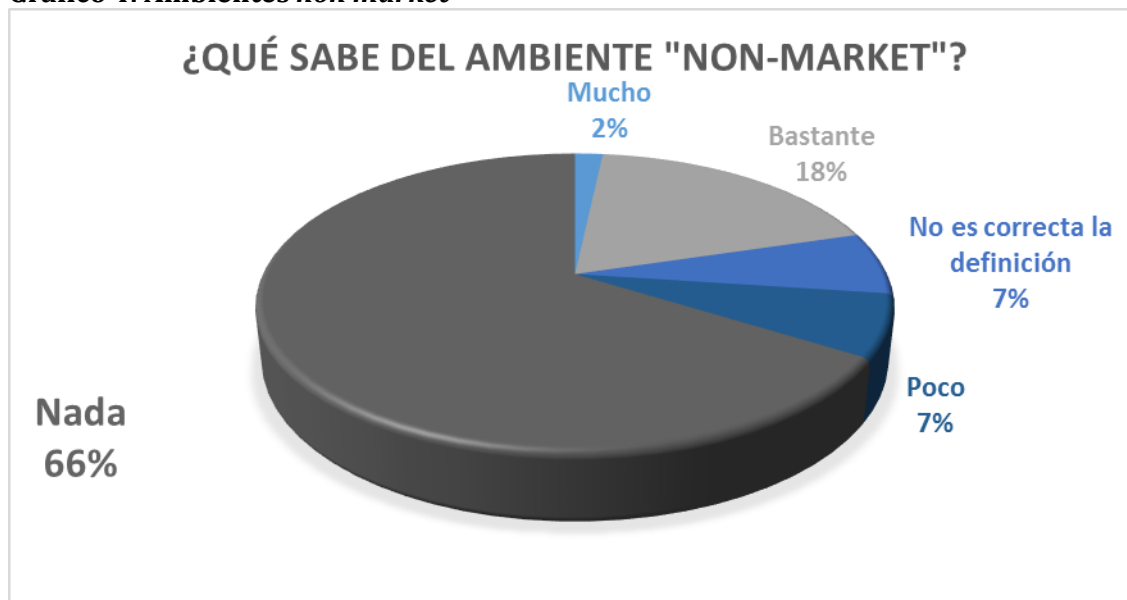
Muy interesante fue la mención que vincula al avance tecnológico sostenido como potenciador del dinamismo del mercado, es decir, mayor intensidad competitiva con variedad de oferta, que implica cambios en el comportamiento de los consumidores. A esto se suma el fuerte impacto de las redes sociales y la modificación de las formas de publicidad de los productos y servicios.

En menor medida, las condiciones internacionales como el cambio de precios de materias primas o mayor nivel de inversiones a nivel local, son factores que afectan diferente a la rentabilidad que cinco años atrás.

Es clara la percepción que hay más factores que los típicos de mercado que afectan a la ganancia de las empresas. Sin embargo, cuando preguntamos qué es lo que sabe de los ambientes *non market* encontramos un desconocimiento profundo o una interpretación errónea de lo que significa.

A continuación, veremos, en el gráfico 4 la tendencia de respuestas sobre esta cuestión.

**Gráfico 4: Ambientes *non market***



Fuente: Encuesta propia 2016

Managers de multinacionales como directores y gerentes desconocen el término de ambientes no mercado. El 66% dijo no saber nada, el 7% saber poco y otro 7% dio una definición incorrecta sobre el término de acuerdo a lo que suponía que significaba.

Solo el 2% sabe mucho porque trabajan en áreas de relación con *stakeholders* y 18% dieron una definición muy aproximada al concepto por lo que le colocamos la categoría Bastante.

**Es decir, el 80% de representantes de empresas multinacionales o grandes no conoce que significa el ambiente no mercado. Para nosotros es un hallazgo importante 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 y ver cómo afectan cada uno de los componentes del complejo EACS, los desglosamos en preguntas separadas para saber si tanto el gobierno de turno, los sindicatos, los movimientos sociales, las ONGs y los consumidores impactan en la estrategia de negocios de las compañías y cómo lo hacen.

### **El gobierno de turno**

En la Argentina hubo cambio de gobierno en diciembre de 2015. Buscamos medir el impacto durante el mes de noviembre de 2016 debido a que considerábamos que si lo hacíamos a principios o mitad de año las respuestas contarían con un componente más aspiracional o de deseo que real.

Como el cambio fue importante debido a que el peronismo perdió las elecciones luego de estar 12 años en el Poder Ejecutivo, era fundamental tener esta condición metodológica

para ser más asertivos a la hora de evaluar el impacto del gobierno de turno en la estrategia de negocios de la empresa.

A continuación, veremos gráficamente las respuestas y las analizaremos.

**Gráfico 5: Gobierno de turno y estrategia de la empresa**



Fuente: Encuesta propia 2016

**Absolutamente contundente: el 86% 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.**

Es interesante que el 49% ve a la influencia como oportunidades de negocio. Esto lo atribuimos al cambio de gobierno y a la expectativa positiva de ello, aunque en las justificaciones vamos a ver que la actual situación de baja del consumo condiciona el aumento en la producción.

El 19% considera que condiciona a la estrategia de la empresa y un mismo 10% que la facilita o la obstaculiza.

Colocamos en crudo algunas de las justificaciones que analizaremos

- Puntualmente con el cese de las DJAIs, el nuevo sistema (SIMI) facilita las importaciones de las materias primas requeridas.
- **Porque afecta la rentabilidad y muchas veces de esta manera condiciona nuevas inversiones y proyectos.** Además, genera incertidumbre acerca del desempeño de la compañía
- El foco en la competitividad y menos proteccionismo es positivo para la consultoría.
- Abre indiscriminadamente el mercado sin control.
- **La situación económica es muy complicada y las empresas no consideran inversiones a largo plazo, sino que se focalizan en reducción de costos, optimizaciones, entre otras cosas.**
- **El cambio de expectativas hacia Argentina fue muy positivo con el cambio de gobierno.**
- Cada cambio de política del sector influye en la dirección de los flujos de inversión.
- Al quitar el cepo y desarrollar la competencia en los medios de pago, existen oportunidades de negocio y diferenciación.
- **Al no solucionar la inflación y no trabajar sobre una reforma impositiva para una empresa es muy difícil mantener buenos profesionales, ajustar sueldos, poder invertir en tecnología, sin tener financiamiento con impuestos y cargas sociales altísimas.**
- El Gobierno actual viene haciendo un esfuerzo por articular los intereses de todos los eslabones de la cadena en pos de regulaciones favorables a su desarrollo.
- Genera agendas de trabajo dentro de la cadena de valor para llegar a un equilibrio más sustentable para todos los actores. **Fomenta la concreción de prioridades que contribuyen a la generación de valor de toda la cadena y no de un actor en particular.**
- La apertura a los mercados y la eliminación del cepo cambiario favorecen importaciones de bienes de la casa matriz para poder comercializar con los operadores.
- **El ámbito en el cual las pymes se mueven, está muy afectado por las políticas macro y los aspectos psicológicos del consumidor.**
- El panorama de negocios cambió y se abrieron algunas oportunidades locales e internacionales.
- Es temprano aún para saber el impacto.
- Gobiernos con una clara política de apertura a inversiones nos favorece.
- **La eliminación del cepo y otras medidas que tomó el gobierno actual posibilitó a los bancos volver a realizar negocios que estaban condicionados por las políticas del gobierno anterior.**
- Creo que hay un cambio en el entorno de un modelo de consumo a uno de inversión y eso, a la empresa, le trae tanto oportunidades como restricciones.
- Afecta el mercado, restringe o crea oportunidades.
- Incentivan desinversión local.
- Se genera más confianza entre los empresarios lo que estimula más ventas. **La inflación parece bajar y el tipo de cambio está más controlado. Al haber más previsibilidad se pueden tomar decisiones con menos margen de error. A nivel impuestos, no veo que estemos en una dirección que estimule más negocios,** pero siento que lo principal esa generación de confianza y estabilidad.
- La empresa en la que trabajo factura en dólares por lo cual el aumento del tipo de cambio generó un alivio financiero y un aumento del ingreso.
- Leyes menos restrictivas, impulso al crédito, previsibilidad financiera.
- **Mejor clima económico y de inversiones, aunque las mejoras se ven tímidamente.**
- **Se han aprobado inversiones para mejorar la capacidad y generar más negocio y rentabilidad.**

- **El cambio de escenario con menos inflación y por ahora baja en el consumo por menor poder adquisitivo implica reforzar más las ventas y tener mejores estrategias competitivas.**
- Todavía el nuevo contexto **no hizo generar inversiones**. Aún no hay nuevas oportunidades de negocio y la economía está parada.
- Necesitamos interactuar con filiales en el exterior y ahora de torna más amigable.
- **Porque da el marco dentro del cual moverse y porque las políticas públicas (económicas, de regulación del comercio, laborales, medioambientales, etc.) inciden en facilitar o no los negocios, en beneficiar más o menos a determinados sectores, etc.**
- **Transparencia, reglas claras para todos, estabilidad política.**
- **Normativas, burocracia y corrupción.**
- En algunas cosas veo optimismo, pero en otras no.
- Cualquier gobierno influye en la estrategia de negocios. Todavía no contamos con suficientes elementos como para encasillar si las políticas que el presente gobierno impulsa están más obstaculizando o más favoreciendo. **Por el momento, colaboran con ciertas condiciones donde nuestros servicios son valorados y también complica con costos crecientes (de servicios, por ejemplos) que nos vuelven menos competitivos con otros países de la región.**
- Depende del Gobierno hay algunos que la facilitan, pero en los últimos años en Argentina la han obstaculizado.
- Aún no se actualizan los importes deducibles de impuesto a las ganancias
- **El contexto de caída pronunciada del consumo en productos de consumo masivo impacta en los planes de aumento de la producción.**
- De acuerdo a la política económica y social del gobierno, aparecen o desaparecen oportunidades de negocio para la empresa en Argentina que compite todo el tiempo con todos los demás países donde tiene presencia (e incluso donde todavía no está presente) El tipo de cambio devaluado o apreciado, el nivel de desempleo en los profesionales que busca la empresa, la estabilidad de las reglas de juego en el hacen que no siempre sean los mismos los negocios más rentables para la empresa y que cambie su estructura de acuerdo a eso.

Lo que expusimos anteriormente muestra cómo las empresas ven a un gobierno que independientemente del color político influye altamente en la estrategia de negocios de la empresa.

**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.

## **Los sindicatos**

El segundo componente del complejo EACS son los sindicatos. En Argentina, los sindicatos tienen una historia de lucha del movimiento obrero para, a partir de 1945, concentrarlo en el movimiento peronista. Luego del protagonismo de los años 80 y la quietud de los años 90, los sindicatos pasaron a tener grupos más radicalizados desarticulando la lógica de partidismo peronista en sus nuevos dirigentes. La crisis de 2001 y el visible aumento del desempleo cambiaron el impacto de los sindicatos en las protestas que están complementadas con los movimientos sociales. En el gobierno anterior con la mejora de la situación económica, pero con el aumento de la inflación, los sindicatos volvieron a cobrar protagonismo. Con el actual gobierno, los sindicatos se definen como el factor de gobernabilidad del mismo.

En función a estas observaciones, relevamos en las empresas el papel de los sindicatos en la definición de la estrategia de negocios de las compañías.

**Gráfico 6: Sindicatos y estrategia de la empresa**



Fuente: Encuesta propia 2016

El 68% considera que los sindicatos impactan en la estrategia del negocio. De este porcentaje, el 53% considera que los sindicatos la obstaculizan y el 42% que la condiciona. Es decir, el 95% advierte que los sindicatos tienen un impacto directo. En ningún caso, la acción de los sindicatos facilita la estrategia de negocios.

Colocamos en crudo algunas de las justificaciones que analizaremos

- Porque establece **condiciones muy rígidas** para la contratación de nuevo personal.
- Solape de mercado, **desmotivación por falta de meritocracia**.
- **Algunas optimizaciones en operaciones pueden tener conflicto con intereses de sindicatos**.
- Los movimientos sindicales establecen condiciones, a veces, insostenibles para las empresas.



- **Nada útil o razonable se puede hacer sin la venia del sindicato,** tienen poder creciente por efectos de los juzgados y **fuerza de choque.**
- **Los sindicatos son corruptos y mafiosos que solo se interesan en cobrar coimas para no hacer parar la planta y además extorsionan con beneficios que no les corresponden.**
- Somos una empresa que tiene condiciones laborales por encima de la media y **la intromisión de los sindicatos no mejoran los beneficios de los empleados, sino que dificultan el progreso y la inversión en el país donde intervienen.**
- **Los convenios colectivos no se focalizan en la productividad** ni contemplan la realidad de cada empresa sino la de un sector.
- Generan incremento de costo que disminuyen la competitividad.
- En nuestro país, **los sindicatos tienen un poder de fuego desmedido amparado en gran parte por la legislación laboral actual.**
- Pérdida constante de productividad con convenios colectivos rígidos que no se adecuan a la realidad del 2017.
- **Las condiciones de trabajo y exigencias afectan en los planes de negocios,** la definición de planta de empleados y en la definición de horarios de trabajo.
- **El sindicato, muchas veces, acaba definiendo las reglas del negocio.**
- Los sindicatos se exceden en sus reclamos y, algunas veces, **exigen condiciones favorables para ellos y no para los trabajadores. En el caso del sindicato bancario, hace algunos años, impusieron un aporte del 1% de los salarios de los trabajadores estén o no afiliados al sindicato.**
- Hoy por hoy creo que los sindicatos han traspasado su *scope* de influencia y son una carga muy grande para las empresas y el crecimiento. **Ser tan rígidos y exigentes obstaculiza o condiciona el crecimiento** ya que las empresas piensan varias veces el tomar mano de obra.
- Reclamos constantes.
- Desaparece cualquier ventaja competitiva.
- Como dos caras de una misma moneda. Una presión desmesurada de una fuerza sindical podrá leerse ya no como forma de negociación en favor de los derechos laborales. Me resulta increíble ver cómo viven los principales directivos de los sindicatos en relación a los trabajadores que dicen proteger. Sus balances no cierran por ningún lado.
- **Uno intenta no meterse en negocios sindicalizados.**
- **En general, no buscan una mejora sino una demostración de fuerza.**
- Baja la productividad por los conflictos.
- En el rubro inmobiliario el sindicato de la construcción es muy fuerte y muy politizado, y hacen paros sin justificativos válidos.
- **No tienen en cuenta la perspectiva del empresario.**
- **Son constantes trabas y atrasan a la eficiencia de la empresa.**
- La presión sindical impacta directamente sobre la previsibilidad y rentabilidad esperada de proyectos e iniciativas estratégicas, generando una mayor necesidad de asesoramiento profesional sobre dicha actividad.

Los sindicatos son considerados bloqueadores de la competitividad de la empresa. 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.

El gobierno de turno tiene una percepción similar a la potencia de los sindicatos en función a la gobernabilidad.

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*<sup>23</sup> y que condicionan el accionar del Poder Ejecutivo en el sistema político y negativamente el accionar empresario.

### **Los movimientos sociales**

Los movimientos sociales no son un fenómeno nuevo a nivel de los países, pero sí los motivos y las formas de participación que adquirieron durante los últimos 20 años.

Vamos a puntualizar en Argentina.

Por las consecuencias negativas de las políticas de los años 90 que aumentaron la polarización y contribuyeron a ampliar los niveles de pobreza y ante un Estado ausente que no escucha los reclamos, comenzaron a surgir movimientos sociales que centran sus reclamos en derechos perdidos (al trabajo, a la vivienda, a la seguridad). He trabajado este tema desde la geopolítica, es decir, de la necesidad de la territorialidad (ocupar la calle) para crear identidad (la que ni el Estado ni la Nación, les otorgan)<sup>24</sup>. En este sentido, los movimientos sociales son una característica bien definida de los regímenes híbridos.

Preguntamos a las empresas si influyen en la estrategia del negocio.

---

<sup>23</sup> Tsebelis, 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.

<sup>24</sup> De Simone, Paola, (2011): Geopolítica y movimientos sociales, Mimeo, Academia.edu

**Gráfico 7: Movimientos sociales y estrategia de la empresa**



Fuente: Encuesta propia 2016

Para el 56% de los encuestados, los movimientos sociales no impactan en la estrategia del negocio de la empresa.

Dentro del 36% que considera que sí impacta, el 31% considera que la condiciona, el 26% que la obstaculiza y el mismo porcentaje no sabe cómo lo definiría.

**Los movimientos sociales son difíciles de asir para el Mercado, se los prejuzga, en términos generales, como limitantes o no se los puede categorizar, lo que aumenta la percepción de incertidumbre de su comportamiento.**

Ningún encuestado considera que facilita la estrategia, pero hay un 17% que considera que pueden ser oportunidades de negocios.

Colocamos en crudo algunas de las justificaciones que analizaremos

- **Las generaciones de sucesivos conflictos sociales** tornan, muchas veces, inestable un país y, por ende, **dificultan nuevos emprendimientos**.
- Impiden el normal funcionamiento de la actividad (Cortes / Huelgas / Reclamos Injustificados).
- **Cualquier cambio en los comportamientos de la sociedad afectan el mercado de trabajo y de consumo.**
- La inestabilidad social redundan en sindicalización, flexibilidad laboral, capital humano.
- Los cambios traen oportunidades, pero si no se leen bien y a tiempo, puede generar una crisis importante.
- **Obstaculizan la libertad de tránsito, generan atrasos, caos, mal humor, mala impresión general del país que impacta en inversiones y, a veces, generan violencia.**
- **Los movimientos sociales de inclusión (por citar un ejemplo) facilitan la gestión que promovemos hacia las personas en las organizaciones clientes. Ponen el marco para que nuestro trabajo sea más oportuno y agregue más valor.**
- Son constantes trabas y atrasan a la eficiencia de la empresa
- Generan muchos inconvenientes frente a la compañía.
- **Independientemente de la industria, brindan información de primera mano que se puede transformar rápidamente en iniciativas para el bienestar social (RSE de por medio o no). Generan visibilidad de algunos aspectos de la necesidad social, de alto valor a la hora de formular, redefinir la estrategia corporativa.**

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.**

### **Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)**

Como en el caso de los movimientos sociales, las ONGs tienen historia y presente. Con variedad en temas y organización representan tanto intereses internacionales como nacionales.

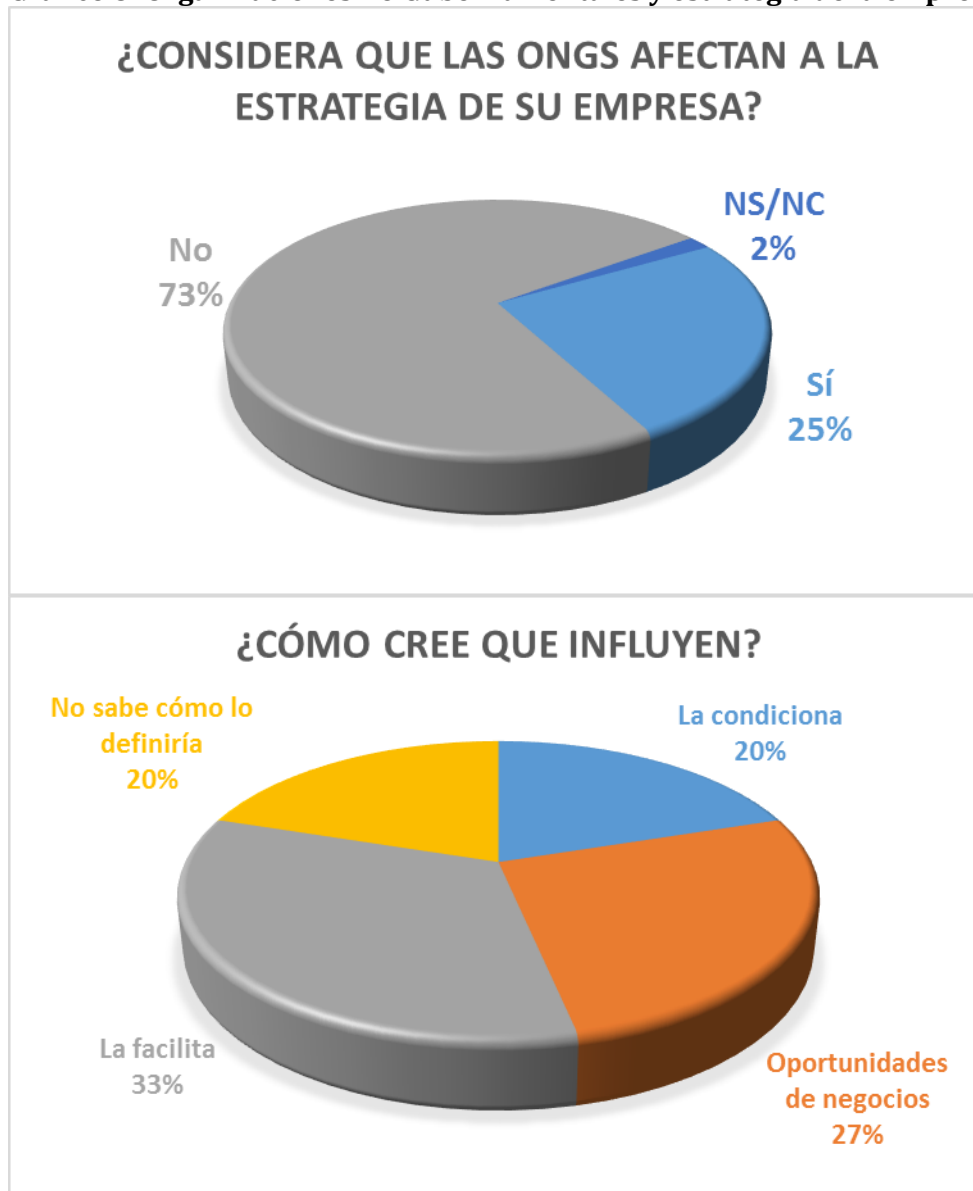
El tamaño de las mismas como los temas que reivindican las colocan en la agenda tanto del Mercado como de la Política.

La retracción del Estado en los asuntos públicos sociales profundizó las ONGs locales para satisfacer las demandas de los ciudadanos también no escuchados.

Con buena imagen reputacional, las ONGs son percibidas por los consumidores como prestigiosas y fuente de autoridad.

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

**Gráfico 8: Organizaciones No Gubernamentales y estrategia de la empresa**



Fuente: Encuesta propia 2016

El 73% de los encuestados considera que las ONGs no influyen en la estrategia de negocios de la empresa. Del 25% que respondió que sí, 33% considera que la facilita y 27% que son oportunidades de negocios.

Colocamos en crudo algunas de las justificaciones que analizaremos

- **En nuestra empresa la facilita dado que, en general, las ONGs impulsan productos y servicios que preserven el medio ambiente y faciliten el desarrollo sustentable, totalmente alineado con los productos y servicios que nosotros diseñamos y entregamos al mercado.**
- **Ambientalistas están contra la minería y nos afectan las asambleas de los barrios que rodean la mina.**
- Condicionan la comunicación y gestión ambiental.
- Genera un impacto positivo en la sociedad.

- El universo de ONGs es muy grande y no todas operan de la misma manera. **Hay ONGs que contribuyen a la construcción de estrategia de sustentabilidad por parte de las empresas, pero se convierten actores sociales con capacidad de veto sobre proyectos privados contando para ello con cuantiosos recursos para organizar campañas y promover determinadas acciones.**
- **Mediante las relaciones con el 3er sector, es posible acercarse a la sociedad, dar cuenta que los intereses de la compañía estén alineados con las prioridades de la comunidad y/o grupos de interés.**
- **Las ONGs son clientes y consumidoras.**
- **Puede influir positiva o negativamente.**
- Generan espacios de RSE y gestión de ese dinero.
- Apuntan al bien común.
- **Cada vez es más relevante la responsabilidad social, influir positivamente en la comunidad en la que se trabaja.**
- **Sus reclamos y políticas impactan en opinión pública y, a veces, son actores y pueden hacer reclamos judiciales o influenciar en legisladores.**
- **La mirada que las ONGs traen hacia el mercado laboral (objeto de nuestro trabajo) permite revisar estrategias y entender mejor qué piensan las personas (y especialmente los jóvenes) al momento de evaluar en qué proyecto, trabajo, emprendimiento o actividad dedicar su tiempo.**

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.

Seguimos percibiendo la necesidad de comprender cómo opera el complejo EACS para capitalizarla en la rentabilidad del negocio de una empresa. Sin embargo, el porcentaje mayor de los encuestados considera que no afecta.

## **Los consumidores**

Los consumidores son el objetivo a captar por el Mercado. Dentro del complejo EACS, son el aspecto más vinculado al ambiente de negocios.

La tecnología, el acceso a la información, las redes sociales y la situación económica difícil hace que los consumidores sean más estrategas a la hora de comprar como así también de recomendar o repudiar.

La capacidad de viralización de las bondades o perjuicios de un producto o servicio genera un impacto imposible de cuantificar para las ganancias, pero, especialmente, para las pérdidas. Siempre la insatisfacción es más profunda que los niveles de satisfacción que se consideran lo que tiene que ser.

La creación de la posición de Community Manager es producto de la necesidad de las empresas de poder controlar las redes sociales y su impacto.

A continuación, veremos cuál es la visión de las empresas sobre si los consumidores influyen o no a la estrategia del negocio.

**Gráfico 9: Consumidores y estrategia de la empresa**



Fuente: Encuesta propia 2016

El 81% de los encuestados considera que los consumidores influyen en la estrategia del negocio 5 puntos porcentuales menos que el gobierno de turno (86%).

Es muy interesante que el 60% considera que los consumidores condicionan la estrategia de la empresa en tanto que el 29% la facilita. Por otro lado, ningún encuestado considera que los consumidores son oportunidades de negocios ni la obstaculiza.

Colocamos en crudo algunas de las justificaciones que analizaremos

- Si el consumo masivo disminuye, nos vemos fuertemente afectados a la hora de producir nuestros productos.
- **Si bien nosotros estamos focalizados en un *business to business*, nuestros clientes finales si atienden consumidores y obviamente su cambio de comportamiento impacta en toda la cadena de valor de comercialización y, por lo tanto, también en nosotros.**
- Depende, siendo optimista, si ganamos con el consumidor mi empresa gana.
- **El consumo condiciona el ingreso de mis clientes.**

- **Si nuestros usuarios no encuentran valor en nuestro producto, claramente afecta al negocio.**
- Con el conocimiento de los deseos y preferencias de los consumidores podemos satisfacerlos más.
- **De las preferencias del consumidor dependen nuestras estrategias de mercadeo.**
- Al obtener mayor *market share*, facilita negocios.
- **La facilita en tanto la compañía sea lo suficientemente inteligente para leer las tendencias de consumo y obrar en consecuencia.**
- **Sin consumidores, no hay empresa. Sus preferencias (por precio, por servicio, etc.) direccionan las prioridades de la empresa. Si no lo hacemos nosotros... lo hará otro en nuestro lugar.**
- A mayor consumo y la mayor exigencia de los consumidores hace que los operadores realicen inversiones para modernizar sus equipos de comunicación.
- **Empresas de tecnología tienen una alta capacidad de transformación y muchas veces se redefine en base a la experiencia de los usuarios.**
- **Los consumidores son el motor de los ingresos. Sin ellos no hay ventas. Son los verdaderos protagonistas en la estrategia. Justamente se debe estar alineado a sus pretensiones y expectativas (al menos del público objetivo).**
- Pasa por el **entendimiento de la necesidad del consumidor**, y del grado de competitividad en el segmento que se participa.
- **Son el *end-game*.**
- Las empresas tecnológicas tienen que reinventarse respecto a las demandas del cliente.
- En base a los requerimientos de los clientes se toman acciones de diseños, planeamiento, producción.
- Sus gustos, sus preferencias, su poder adquisitivo impactan en las ventas.
- Siempre dependés de los consumidores.
- **Al poder escucharlos y analizarlos sin prejuicios la estrategia puede ser mejor plasmada.**
- Ofrecer un producto de calidad y una propuesta de precio-calidad atractiva se traduce en más consumidores.
- **Los patrones de consumo como tales se están haciendo más heterogéneos en la mayoría de las industrias, dando lugar a sub-segmentos de especialización. Lo que en la mayoría de las industrias hace necesaria una redefinición del proceso estratégico.**
- Mayor oportunidad de negocio; si el consumidor está confiado, todo influye.
- **Las preferencias de los consumidores y el avance en la penetración del uso de la tecnología en los consumidores influyen en las modificaciones del portfolio de productos de la empresa, en las inversiones en investigación y desarrollo, en las alianzas estratégicas con otros socios, en la capacitación que se da a los empleados, en la renovación del talento, en modificaciones de la cultura de trabajo (ejemplo: consumidores q esperan cambios más rápidos obligan a la empresa a estructuras y metodologías de trabajo que producen resultados útiles con mayor frecuencia), en las campañas de marketing de la empresa, etc.**

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.

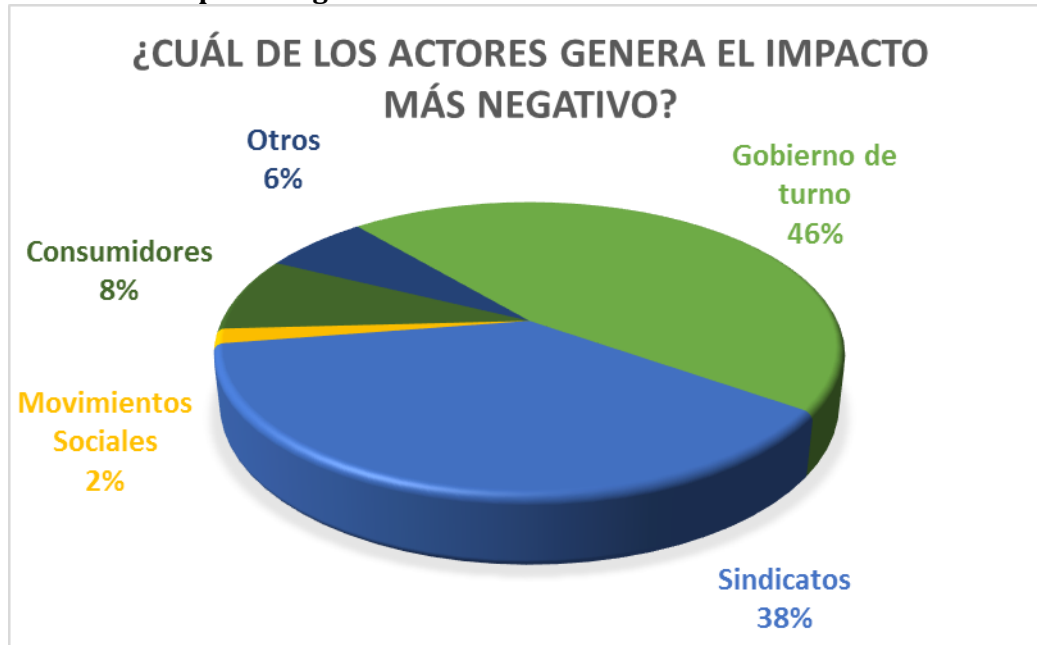
Consumidores informados y conectados comparan en tiempo real más cantidad de factores que no se pueden medir con esa velocidad por el Mercado. Por esta razón, como dijimos anteriormente, la competencia de las empresas no es con otra sino con las acciones del complejo EACS.



Como resumen de este apartado sobre la influencia del complejo EACS en la estrategia de las empresas vimos que el gobierno de turno ocupa el primer lugar con el 86%, seguido por los consumidores (81%), los sindicatos 68%, los movimientos sociales (36%) y las ONGs (25%).

Ahora vamos a ver qué actor dentro del complejo EACS, tienen impacto negativo y cuál tiene impacto positivo.

**Gráfico 10: Impacto negativo**

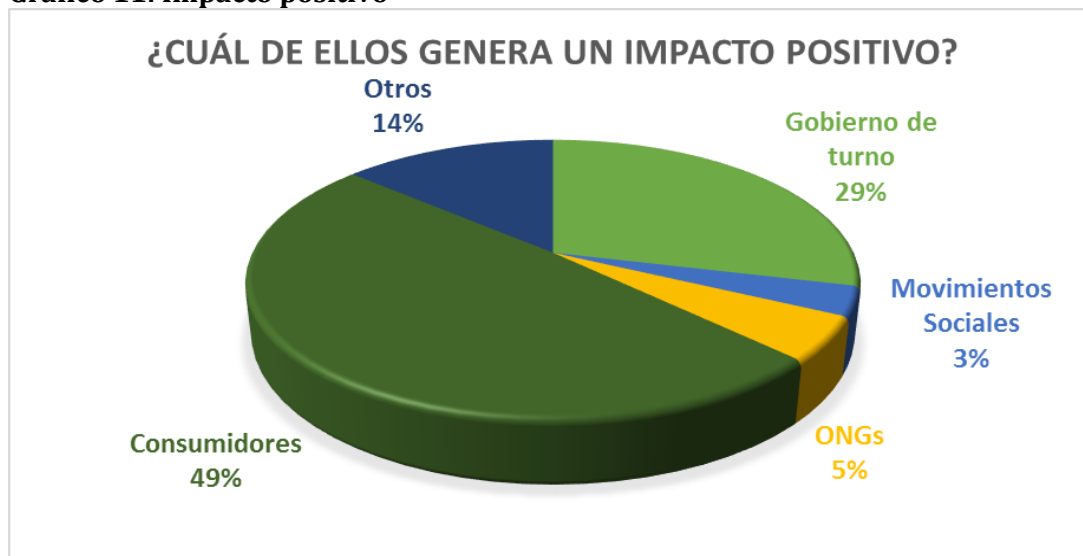


Fuente: Encuesta propia 2016

Según los encuestados, el impacto más negativo en la estrategia de negocios de la empresa es el gobierno de turno con un 46%, seguido por los sindicatos (38%), los consumidores (8%) y los movimientos (2%). Las ONGs generan impacto negativo para las compañías.

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.

**Gráfico 11: Impacto positivo**



Fuente: Encuesta propia 2016

Los consumidores son los que generan impacto positivo en el negocio con un 49%, seguido por el gobierno de turno (29%), las ONGs (5%) y los movimientos sociales (3%). Ningún encuestado considera que los sindicatos generan impacto positivo.

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.

Citamos algunas observaciones finales de las empresas

- **Si el gran problema del país es la corrupción en el sector privado y público. Por ejemplo, en los ministerios se exige coimas para vender proyectos y en los privados como empresas pre pagas o *retailers* (los más grandes del país) se pide el 10% de la facturación de la venta para entrar y que no se traben pagos o proyectos. Esto inmediatamente se ve en los precios al consumidor y explica la diferencia de costos entre productores y *retailers*, por ejemplo.**
- La transparencia en la gestión y la visión de largo plazo ayudan a crecer al país en su totalidad.
- **En Argentina y en base a lo ocurrido en los últimos años, un buen Gobierno puede generar un impacto positivo en las estrategias y evolución de cualquier empresa y un mal gobierno puede condicionar las mismas mucho más que los demás actores del mercado (Sindicatos, Consumidores, etc.).**
- Ocurre en el sector energético, pero en la industria en general. La rigidez laboral extrema, la ley de riesgos de trabajo y los bloqueos de hecho de los sindicatos impactan profundamente en los flujos de inversión y en la productividad de las empresas en Argentina. La dificultad para crear empresas nuevas y la alta carga impositiva impiden la creación de trabajo formal.
- **Claramente el gobierno actual favorece los negocios financieros y el gobierno anterior los condicionaba.**
- Se trata de manejar bien cada uno de los factores. Si no se manejan bien te podés fundir o desaparecer como empresa. Hay que estar siempre atento y bien organizado. Planificar el futuro e ir preparando la empresa para aprovechar los nuevos escenarios y seguir creciendo.
- **Gobierno de turno en caso que sea a favor de la estrategia es el que más cambios puede producir.**

Podemos apreciar en todo este capítulo 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.

Especialmente, en nuestro país, es fundamental la interpretación correcta del ambiente no mercado debido a las particularidades del sistema político.

En las conclusiones expondremos algunas reflexiones y puntualizaremos en la gobernanza no mercado como herramienta conceptual y punto de partida para acercar a las partes.

## 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.

En Argentina, a pesar de la diferencia con los funcionamientos institucionales de otros países sucede lo mismo.

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 conocido como híbrido 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.

Fue revelador haber relevado que las empresas no tienen conocimiento del ambiente *non market*. Inclusive, un porcentaje de los encuestados, definió en concepto equivocadamente. Como dato positivo, un 20% de los encuestados quiere recibir los resultados de la investigación.

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 con el 86%, seguido por los consumidores (81%), los sindicatos 68%, los movimientos sociales (36%) y las ONGs (25%).

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.

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*.

Los movimientos sociales son condicionantes (31%) y obstaculizadores (26%) pero también hay un 26% que no sabe cómo los definiría. Es interesante que un 17% los considera oportunidades de negocios. No son facilitadores en ningún sentido.

En el caso de las ONGs, son facilitadores en 33%, oportunidades de negocios en 27% y condicionantes en un 20%. No son obstaculizadores en ningún sentido.

Viendo todos los resultados obtenidos, es clave desarrollar herramientas de interconexión entre ambos ambientes para facilitar el diálogo y la comprensión del ambiente mercado para mejorar la rentabilidad del negocio.

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 y explotar (en un sentido positivo de la palabra) y es lo que estamos haciendo a partir de esta investigación. 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.

Consideramos que esta investigación es la base para ampliar y profundizar un campo tan atractivo como útil y novedoso.

## Bibliografía

- Bakker, Frank G. A. den Hond, Frank, King, Brayden and Weber, Klaus, (2013) Ahead Social Movements, Civil Society and Corporations: Taking Stock and Looking, Organization Studies, 2013 34: 573.
- Baron, D.P (2011): Business and its environment, Stanford University, Pearson Prentice Hall
- Baron, D.P. (1995). "Integrated Strategy: Market and Non-market Components," California Management Review.
- Behrend, Jacqueline (2011): The unevenness of democracy at the subnational level. Provincial Closed Games in Argentina, en *Latin American Research Review*, Vol. 46, No. 1.
- Boddewyn, J.J. (2003). "Understanding and Advancing the Concept of 'Nonmarket'," Business & Society.
- Buckley, P.J. & Casson M. (1993). "Economics as an Imperialist Social Science," Human Relations
- Carothers, Thomas (2002): The End of the Transition Paradigm en *Journal of Democracy*; pp. 5-21.
- Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*, Estudios Goberna, Ministerio de Administraciones Públicas, Barcelona.
- Dahl, Robert (2004): La democracia, en *Postdata* #10, págs. 11-55.
- Dann, Jeremy (2009): Why businesses need "non-market strategies" en <http://www.cbsnews.com/news/why-businesses-need-non-market-strategies/> consulta 25 de septiembre de 2015.
- De Simone, Paola, (2011): Geopolítica y movimientos sociales, Mimeo, Academia.edu
- De Simone, Paola, (2004): "La odisea de la economía argentina. Un estudio sobre la historia económica del país desde 1930" junto con Eduardo Gorosito, Ediciones de la Universidad, Buenos Aires
- Diamond, Larry (2002): Thinking about Hybrid Regimes, en *Journal of Democracy*; pp. 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" en [https://unfccc.int/files/cooperation\\_support/market\\_and\\_non-market\\_mechanisms/application/pdf/nma\\_environmental\\_integrity\\_group\\_12092013.pdf](https://unfccc.int/files/cooperation_support/market_and_non-market_mechanisms/application/pdf/nma_environmental_integrity_group_12092013.pdf) consulta 08 de Noviembre de 2016.
- Ferrari, Gustavo (1981): *Esquema de la Política Exterior Argentina*. Buenos Aires: EUDEBA. Cap 1.
- Gibson, Edward L. (2010) Politics of the Periphery: An Introduction to Subnational Authoritarianism and Democratization in Latin America en *Journal of Politics in Latin America*, volumen 2, páginas 3-12.
- Gilpin, Robert (1996): The Nature of Political Economy en *International Political Economy. State-Market Relations in the Changing Global Order*, editado por Lynne Rienner Publishers, Londres, 1996.
- Granovetter, M. (1992). "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis," *Acta Sociologica*
- 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.  
<http://ortegaygasset.edu/fog/ver/1205/circunstancia/ano-ix---n--26---septiembre-2011/articulos/capacidades--instituciones-y-gobernanza-democratica-local--elementos-para-el-estudio-de-los-gobiernos-locales-en-america-latina>
- Kuttner, R. (1998). *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*. New York

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

Mahon, John F; Heugens, Pursey P. M. A. R. and Lamertz, Kai (2003): Social networks and non-market strategy en *Journal of Public Affairs*

McCarty, Adam y Kalapesi, Carl (2003): "The Economics of the "Non-Market Economy" Issue: Vietnam Catfish Case Study" en <http://www.eldis.org/fulltext/vietnam.pdf> consulta 09 de Noviembre de 2016.

McKenzie, David y Schargrodsy, Ernesto (2010): "Bullying Less, but shopping more: The use of Non-Market Labour during a crisis" en <http://www.cid.harvard.edu/Economia/papers%20issues/Spring%202011/01%20McKenzie%20Schargrodsy.pdf> consulta 09 de Noviembre de 2016.

Morlino, Leonardo (2009): Are there hybrid regimes? Or are they just an optical illusion? en *European Political Science Review*, 1:2, páginas 273-296.

Ostiguy, Pierre (2009): *The High and The Low in Politics: A two-Dimensional Political Space for Comparative Analysis and Electoral Studies*, Notre Dame Working Papers 306.

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

Peter Smith Ring (2007): "The challenges of Non-Market influences on Market strategies" en <https://sandiego.strategicmanagement.net/pdf/2007Call.pdf> consulta 07 de Noviembre de 2016.

Strange, Susan (1996): "The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy", Cambridge University Press.

Tsebelis, George (2006): "Jugadores con veto: cómo funcionan las instituciones políticas", FCE United Nations (2014): "Non-market-based approaches" en <http://unfccc.int/resource/docs/2014/tp/10.pdf> consulta 08 de Noviembre de 2016.

Williamson, O.E. (1999). "Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective," *Journal of Law, Economics and Organization*.