

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

Tipo de Producto Ponencia (texto completo)

Autores De Simone, Paola

XIV Congreso Nacional de Ciencia Política "La política en incertidumbre. Reordenamientos globales, realineamientos domésticos y la cuestión de la transparencia", organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Nacional de San Martín - Julio 2019

Código del Proyecto y Título del Proyecto

C19S01 - Mercado y Política: Cuando el negocio depende de las ciencias sociales. Estrategias non market en Argentina-Parte III

Responsable del Proyecto

De Simone, Paola

Línea

Políticas Públicas

Área Temática

Administración y Recursos Humanos

Fecha

Julio 2019

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Projectuales

FUNDACIÓN
UADE

Ponencia preparada para el XIV Congreso Nacional de Ciencia Política “La política en incertidumbre. Reordenamientos globales, realineamientos domésticos y la cuestión de la transparencia”, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Nacional de San Martín, San Martín, 17 al 20 de julio de 2019.

El Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales: interacciones entre la política y el mercado en el régimen político híbrido argentino.

Explorando las estrategias *non market* y gobernanza no mercado

Paola De Simone

pdesimone@uade.edu.ar

paoladesimone@hotmail.com

Universidad Argentina de la Empresa

Historia y Política

Ideas, prácticas y cultura política

Resumen

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. En esta segunda parte indagamos más profundamente la composición y dinámica del Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales, los definimos y categorizamos.

Palabras clave

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

Introducción

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

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

El Mercado se enfrenta a consumidores más exigentes y a políticas reguladoras de productos o servicios. Los ambientes “no mercado” son cada vez más condicionantes de la rentabilidad de los negocios o generadores de oportunidades. El consumidor compra una experiencia, no un producto. Presta atención a temas que van más allá: la sustentabilidad, el medio ambiente, la forma en la que la empresa trata a sus empleados. Todo esto lo hace al consumir un producto. Grandes y prestigiosas marcas perdieron clientes por producir explotando gente en condiciones paupérrimas, experimentando en animales o contaminando el planeta. Las empresas tuvieron que llevar adelante nuevas políticas para recuperar su imagen y sus ventas.

Se da el fenómeno de la gobernanza, 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.

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

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

En las páginas siguientes expondremos los análisis teóricos desarrollados sobre el tema, explicaremos cuáles son las características particulares del régimen político argentino como híbrido, analizamos las lógicas del Mercado y de la Política y construiremos la categoría gobernanza no mercado. Analizaremos los componentes del complejo EACS y los resultados de las encuestas realizadas en 2018 y 2016.

Argentina, régimen híbrido: Democracia Electoral

En los años 80, los países latinoamericanos van a formar parte de la conocida “Tercera Ola de Democratización” (Huntington, 1994). El concepto de transición a la democracia implicaba dejar definitivamente los modelos autoritarios en relación a construir un país “en vías de desarrollo” vinculado a un cambio institucional más estable. Este análisis entiende que tanto la democracia y el autoritarismo son categorías conceptuales claras y excluyentes. El autoritarismo es el punto de partida, la democracia es el aspiracional punto de llegada.

Este proceso transicional a la democracia tiene un paralelo con el proceso de retracción del Estado de Bienestar. Este proceso fue generando una desvinculación de las políticas públicas con las demandas de los ciudadanos. En este sentido, se creó un espacio vacío

de políticas, pero lleno de personas que se ven indefensas, incomprendidas y, por sobre todo, sin protección de ninguna índole.

En este apartado queremos aportar complementando la visión de varios autores que el concepto de transición a la democracia es obsoleto. En este sentido, coincidiremos con Carothers (2002) ¹ quien habla del fin del paradigma de la transición. Lo que establece el autor es que hay presupuestos centrales que todos los países comparten en la apertura a la democracia según los analistas del tema. Presuponen, erróneamente, que todos los estados autoritarios siguen las mismas pautas para llegar a la democracia.

Aun así, la existencia de zonas de niebla no significa que no haya distinciones significativas que se pueden extraer entre democracias electorales y los autoritarismos competitivos.²

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

A esta nueva categoría de régimen político que no es una democracia liberal ni un autoritarismo absoluto se la denominará con el concepto de **régimen híbrido**. Entendemos como régimen híbrido **a una categoría** que está entre la democracia y el autoritarismo. Es nueva y distinta entre ambas. **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.**

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 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 la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) incorporamos un nuevo marco teórico de las constantes de la política exterior argentina que complementa al trabajo de Ferrari (1981) y que se aplica también a la política interna.

Entendemos que todos los protagonistas del Poder Ejecutivo, los presidentes de nuestro país establecen el mismo esquema de estructuración de la acción pública en torno a cinco constantes: A continuación, las mencionaremos y describiremos⁴:

1) **Diagnóstico equivocado sobre los recursos:** Es la relación directa entre desarrollo y los recursos. Por el solo hecho de tener un país grande con diferentes geografías, materias primas, minerales y ríos tiene la capacidad inminente de ser desarrollado. Esto

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

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

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

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

distorsiona la necesidad de una política profunda y extendida en el tiempo, por lo que, con algunos ajustes, el país fácilmente logra crecimiento en la economía pero que no deviene en desarrollo. Sin un modelo de inserción alternativo al agroexportador a pesar de los diversos intentos industrialistas, los factores externos condicionan fuertemente la situación interna. El Poder Ejecutivo modela políticas que sacarán al país de una crisis momentáneamente. Se alabarán los resultados como “el milagro argentino” por la rapidez y velocidad de ciertos cambios. Nos jactaremos de ello por unos años: -¡Ya ingresamos nuevamente en el primer mundo! (no se precisa cuándo ingresamos y/o cuando nos fuimos). En poco tiempo se vuelve a una situación de crisis que discute la cuestión de tener recursos.

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

3) **Visión cortoplacista:** Es la dimensión de la incertidumbre de los hechos futuros por lo que tanto el gobierno como las empresas e individuos piensan en solamente en el hoy. Los políticos trabajan para la próxima elección por lo que las medidas a largo plazo que no reflejen votos en el corto, no son llevadas a cabo. La escasa inversión es una característica constante desde el comienzo de la colonia española. La riqueza de la pampa húmeda con réditos inmediatos hizo, en el pasado y hace en el presente, no tener en cuenta futuras consecuencias. Los individuos no pueden establecer un proyecto de vida que no se vea oscurecido por inflación, la suba del dólar, el desempleo. Las políticas de los gobiernos son personalistas y cortoplacistas. A las tendencias de los políticos se las llama con el nombre del candidato o representante: peronismo, kirchnerismo, menemismo, massismo, macrismo. Los partidos políticos como estructura permanente han perdido su rol de canalizador de las demandas ciudadanas para ser solamente vehículos electorales organizados en alianzas o frentes sin plataforma política, programa partidario o ideología definida. Alianzas *ad hoc*. En el caso del mercado local se ve lo mismo; aumento de las importaciones que perjudican a las empresas locales para luego proteccionismo extremo para las importaciones lo que redundará en productos caros y malos. Todo lo mencionado hace que la planificación sea mínima. Preferible pan para hoy porque no sé qué va a suceder mañana. Esta volatilidad constante va en detrimento de las perspectivas a largo plazo.

4) **Visión refundadora:** Desde los comienzos de la vuelta a la democracia en el año 1983, esto es una constante constatada en todos los gobiernos. Cada periodo presidencial sostiene que sus antecesores devastaron el país. la herencia es pesada y

profunda y los nuevos gobernantes vienen a cambiar las cosas. Para semejante hazaña requieren, al menos dos periodos consecutivos personales y los que fueran necesarios por parte de su agrupación política. Necesitan más del tiempo establecido en un periodo para llevarlo a cabo. Hay más políticas de gobiernos y ínfimas políticas de estado. Como el pasado es nefasto no es rescatable y no se reconoce jamás las bondades de políticas anteriores, aunque hayan existido. Esto lleva a un volver a empezar continuo. Ampliación y cambio de nombres de los ministerios. Reducción y cambio de nombres nuevamente. Si algún gobierno hace políticas acertadas, el próximo las modifica por obsoletas o las mantiene cambiando algún alcance.

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

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

El sistema político argentino concentra en el Poder Ejecutivo, más precisamente, en el presidente, las decisiones que afectan directamente a la vida cotidiana de los ciudadanos.

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.

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

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

Actor/consumidor social vs estrategias de “no mercado”

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

El Mercado no fue ajeno a estos cambios. Los consumidores son más complejos, exigentes y toman decisiones teniendo en cuenta más aspectos que el precio o los gustos.

Las empresas analizaban mucho a sus competidores, o sea, a otras empresas. Grandes multinacionales creando lealtades e identidades a través de la marca, luchaban por la atención de consumidores. Como política interna deben aumentar la rentabilidad o los dividendos para los accionistas, reduciendo costos como fuera necesario, mejorando procesos, optimizando recursos. La forma de llevar a cabo estas medidas, no contemplaba cuestiones que no estén vinculadas al ámbito propio de los negocios.

Con todos los cambios producidos a nivel mundial mencionados arriba, el Mercado también comenzó a tener otra dimensión de la competencia.

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

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.

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

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

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

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

Cabe destacar que el mercado y el ambiente de no mercado están interrelacionados en los negocios. Ambos son competitivos. En el entorno del mercado, el rendimiento está determinado por la competencia entre las empresas según las indicaciones de su mercado o por las estrategias competitivas. En el entorno “*non market*”, la legislación, la regulación, las decisiones administrativas y la presión del público son el resultado de la competencia individual, grupos de interés y empresas (Baron, 2011).

En suma, lo que se necesita es una estrategia integral que contemple ambos ámbitos.

Una gestión eficaz en el entorno “*non market*” requiere de un análisis profundo de cuestiones ajenas del mercado y del entorno fuera del mismo, buscando un mejor posicionamiento de la empresa.

Ambas estrategias, tienen por objetivo lograr un desempeño superior asegurándose las oportunidades del mercado y enfrentando los riesgos. Sin dudas, la forma más efectiva de integrarlas es a través del proceso de estrategia de negocios.

De ahí que los problemas a los cuales se enfrentan Unilever, Nike, Wal-Mart, Microsoft, entre otras se originan en el ambiente de mercado, pero sus desafíos provienen del ambiente contrario. 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.

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

Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)

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 consumidores. Aquí veremos cómo cada parte del complejo reflejan las 4Is de Baron:

El gobierno de turno:

Issues (Asuntos): Las políticas públicas que necesitan mitigar los impactos negativos y las que deciden a qué sector de sistema favorece y a cuál, no.Cuál será la reacción de Mercado.

Interests: ganar elecciones y mantenerse en el cargo. Los métodos para lograr los apoyos de los otros actores de EACS y del Mercado.

Institutions: las cámaras legislativas, la justicia, la policía, las fuerzas armadas y el resto del complejo. Sumamos los medios de comunicación y al Mercado.

Information: el manejo de la misma sobre temas de interés nacional y el alcance. Propaganda de las medidas de gobierno y/o privacidad de las mismas. Cuáles serán los actores del EACS que impactarán más en su accionar y cuál será la reacción de Mercado.

Los sindicatos:

Issues (Asuntos): los aumentos salariales y el protagonismo de los dirigentes en la gobernabilidad del sistema político.

Interests: Capacidad de influir sobre los asuntos de los trabajadores y la permanencia en los sindicatos como en la CGT. Los sindicatos más radicalizados tienen la misma lógica

Institutions: Gobierno y Mercado. Los trabajadores son el instrumento de manifestación de poder.

Information: Está más vinculada a sus negociaciones con ambas partes del EACS y la salida a la luz de pasado poco transparentes de los gremios.

Las ONGs:

Issues (Asuntos): La defensa de los temas que las llevaron a su creación. El accionar es muy desarticulado.

Interests: Ocupar el vacío que la inacción estatal dejó y mitigar las consecuencias negativas de las acciones de la policía, la justicia, los ciudadanos y el Mercado

Institutions: Gobierno, Movimientos Sociales y Consumidores. Redes sociales y medios de comunicación.

Information: Las ONGs tienen mucha credibilidad en la sociedad por lo que son generadoras de información.

-

Los movimientos sociales:

Issues (Asuntos): reclamos puntuales de acciones negativas del Mercado y del Estado.

Interests: Colocar en la agenda los reclamos que no tienen voz. La acción es a través del corte de calles para que se visualice en el malestar de los ciudadanos y en los medios de comunicación.

Institutions: Mercado, Gobierno y policía. La escalada de violencia provocada por cualquier sector reduce el impacto del reclamo de los movimientos sociales.

Information: Los movimientos sociales buscan ser parte de la información. Buscar que las acciones no reduzcan el objetivo por el cual se movilizan.

-

Los consumidores:

Issues (Asuntos): satisfacer sus necesidades o deseos a través de los productos que compran.

Interests: Consumir una experiencia que tenga en cuenta el medioambiente, la vida sana, la ética y las buenas prácticas.

Institutions: El Mercado y el resto del complejo EACS. Los consumidores son cada vez más fuertes por la capacidad tomar decisiones individuales y colectivas con alto impacto. la opinión pública.

Information: Son los actores que utilizan la información y que no los afecta el uso de otros. Usan las redes sociales, los medios de comunicación y las instancias de protesta y la reputación de los consumidores no se ve afecta debido a que, si bien son un colectivo, las acciones son individuales y puntuales.

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

Cuando comenzamos esta investigación en el año 2016 expusimos:

“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”.**

Escribiendo este segundo trabajo de investigación que profundiza y amplía el primero, nos damos la razón.

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

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.

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.

El gobierno de turno desde la democracia

Veremos algunos aspectos referidos a los gobiernos argentinos desde la restauración democrática de diciembre de 1983.

El sistema político argentino concentra en el Poder Ejecutivo, más precisamente, en el presidente, las decisiones que afectan directamente a la vida cotidiana de los ciudadanos.

Esta idea de discurso mesiánico, como mencionamos anteriormente, está dentro de la visión refundadora y, en él, tienen participación todos los presidentes desde 1983.

En resumen, el gobierno de turno tiene una tendencia refundadora clave que atraviesa todas las presidencias.

Todos los gobiernos de la democracia tomaron decisiones de políticas públicas que favorecieron a determinados sectores y perjudicaron a otros. Ante esas medidas se espera la reacción del Mercado.

Todas las estadísticas y todos los autores consideran que la gran deuda de la democracia es la pobreza.

Los niveles altos de pobreza han progresivamente crecido desde 1983 como nos muestra el artículo de Chequeado.com ⁸. El desempleo y la inflación también lo son.⁹

Las políticas públicas de todos los gobiernos de la democracia fueron orientadas a medidas asistencialistas para paliar la situación crítica pero no fueron eficientes para reducirla.

Las cajas PAN (Plan Alimentario Nacional) de Alfonsín, Plan Jefes y Jefas de Hogar de Duhalde, la Asignación Universal por Hijo de Cristina Kirchner y la continuidad de Mauricio Macri muestra, a las claras que las políticas públicas económicas fueron orientadas al agrado del mercado y en detrimento de la pobreza.

El Plan Austral de Alfonsín buscó equilibrar el péndulo entre la politización de los sindicatos y las tensiones entre la Sociedad Rural y la Unión Industrial.

Luego de dos años, la inflación escaló y para 1989 se convirtió en hiperinflación.

Las primeras medidas de Menem fueron con el Plan Bunge y Born, que no resultaron hasta la implementación de la Convertibilidad en 1991. Luego de varios años del plan, el problema fue el endeudamiento desmedido para financiarlo. Así que el gobierno de De La Rúa detonó la crisis 2001. Las medidas previas fueron recortes a los salarios y aumento de impuestos en valor y alcance.

El gobierno de Duhalde heredó una situación crítica y tensa donde la violencia y la decadencia de la economía estaban sumadas al default.

Los gobiernos kirchneristas desde 2003 hasta 2008 tuvieron indicadores positivos por el aumento del precio de la tonelada de soja. Se realizaron subsidios a los servicios públicos que alcanzaban inclusive a las empresas grandes. A partir de esa fecha hasta 2015, Si bien, las empresas sufrieron controles extremos por la imposibilidad de enviar dividendos a las casas matrices, los controles cambiarios a los ciudadanos comunes dispararon un dólar paralelo que era tomado como la base de los precios. Sin estadísticas confiables por la intervención del INDEC, es dificultoso medir inflación y pobreza en términos oficiales.

El gobierno de Mauricio Macri ha tomado todas las medidas económicas “para la gente” pero orientadas a “agradar” al mercado.

A pesar de sus diferencias, todos los presidentes de la democracia buscan tener una imagen positiva para que el Mercado los apoye.

El interés primero del gobierno de turno es ganar elecciones. En este sentido se relaciona lo que vimos en el punto anterior. Buscar apoyos en el Mercado como en otros sectores de EACS: sindicatos, movimientos sociales y ONG’s.

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

⁹ Este tema lo trataremos en otros capítulos de la investigación

Como vimos, nuestro sistema político tiene una Visión cortoplacista como constante y la falta de alternancia en el Poder Ejecutivo que lo hacen un régimen híbrido de democracia electoral.

El gobierno de Alfonsín barajó la posibilidad de cambiar la constitución para permitir la reelección¹⁰. La situación económica y la pérdida de las elecciones de medio término de 1987 desalentaron la iniciativa. Recordemos que Alfonsín pregona el Tercer Movimiento Histórico, claro ejemplo de Visión refundadora. La necesidad de continuarlo llevó a querer reformar la constitución.

El gobierno de Carlos Menen llevó la iniciativa a la realidad. Para el año 1993 con la convertibilidad funcionando, la inflación desterrada, el tipo de cambio fijo y el aumento de la popularidad por la estabilidad económica, Menen convoca a Alfonsín en lo que se conoció como el Pacto de Olivos donde se acordó las bases para la reforma de la constitución. La Convención Constituyente de 1994 aprobó la reducción del mandato a 4 años con posibilidad de una reelección consecutiva (Constitución Nacional Argentina, Artículo 90).

Luego de ganar la elección, en el año 1998 se especulaba con la “re reelección”. Esta iniciativa contemplaba que como Menen fue presidente con la constitución anterior donde el mandando era de 6 años y luego fue elegido con la nueva constitución con un mandato de 4, se podría contar con un mandato más de cuatro años y realizar las peticiones legales para que ello ocurra. En enero de 1999 se lanzó una campaña informal que se conoció como Menen 99¹¹. Luego se filmó un spot “Menem lo hizo” que si bien se contempló para proponer la re reelección terminó siendo propagada del gobierno saliente.

Los gobiernos de los Kirchner hicieron alternancia entre ellos dos. El proyecto se truncó con la muerte de Nestor Kirchner el 27 de octubre de 2010.

El presidente Macri no es la excepción.

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.

Los sindicatos

Con la venida de la democracia, los sindicatos se encontraban en una posición crítica.

¹⁰ Domina, Eduardo (2011) <https://www.lavoz.com.ar/argentina/alfonsin-reeleccion-como-hipotesis> última visita 8 de diciembre de 2018

¹¹ Clarín Política (1999) EL COTILLON DE LOS AMIGOS DEL PRESIDENTE PROCLAMA EL MENEM 99. **La re-reelección, ritual del menemismo en Punta del Este.** https://www.clarin.com/politica/re-reeleccion-ritual-menemismo-punta_0_Hkfe3oWJI3l.html última visita 8 de diciembre de 2018

Luego de los primeros años de gestión del presidente radical, el sindicalismo cobró más fuerza y movilización y fue la oposición más clara que tuvo el gobierno en la calle y los medios de comunicación.

La oposición peronista se encarnaba en el sindicalismo. Luego de la renovación del Partido Justicialista, comienza una escisión dentro del gremialismo.

Las presidencias de Menem vieron a un sindicalismo dividido y apaciguado. Las privatizaciones y la elección de un modelo económico basado en el mercado y no en la estructura tradicional del estado peronista, dejaron al sindicalismo en una situación dificultosa.

Se sanciona una ley de empleo en 1991 que tiene aspectos de flexibilización laboral para atraer más inversiones externas para sostener el modelo de la convertibilidad.

La capacidad de influencia de los sindicatos se ve reducida por el nivel de divisiones internas. En 1992 surge la Central de Trabajadores Argentinos con un modelo opuesto al gobierno menemista (Ferraresi y Galasso 2018). Luego se crea el Movimiento de Trabajadores Argentinos. En 1994 se crea la Corriente Clasista y Combativa. Menem sigue reuniéndose con la CGT oficial y la oposición sindical crecerá en su segundo gobierno. Entre 1997 y 1999 el Gobierno buscaba dar respuesta al tema de reforma laboral, planteando su necesidad gracias a los requerimientos del FMI para el otorgamiento de préstamos. Los convenios colectivos son la clave para que los sindicatos mantengan su factor decisivo de negociación y razón de ser.

Las presiones sindicales de la década de los ochenta son reemplazadas por los reclamos de personas fuera del sistema productivo. Esto ha sido una consecuencia directa del proceso desarrollado en la década del noventa en la economía argentina.

Cuando Duhalde asume como presidente, la situación económica es extrema. Y cuando propone a Nestor Kirchner como candidato del PJ quien va a tener un fuerte apoyo sindical.¹² Al asumir la presidencia; Nestor incorporó a las filas a los sindicatos para garantizarse no solamente gobernabilidad sino para aumentar su legitimidad.

Fue un contexto propicio para la resurrección de los sindicatos, la creación de nuevos y la incorporación de otros sectores que podían ser afines al gobierno, aunque no fueran peronistas.

El apoyo de los sindicatos al gobierno de Cristina fue contundente, pero a partir del año 2008, esta relación se va a comenzar a deteriorar. Con la muerte de Nestor Kirchner, algunos sindicalistas como el caso de Hugo Moyano, Líder de la CGT y titular de Camioneros, profundizó distancia. El asesinato de Mariano Ferreyra perpetrado por referentes de la Unión Ferroviaria, puso en evidencia el poder empresario de determinados sindicalistas que se enriquecieron a expensas de los trabajadores que representaban. Con la ausencia de Nestor que era el nexo entre el sindicato y el Poder Ejecutivo, las distancias se volvieron a profundizar. En 2012, por cadena nacional, la

¹² La Nación. Com Respaldo sindical al candidato de Duhalde, 21 de febrero de 2003 <https://www.lanacion.com.ar/475436-respaldo-sindical-al-candidato-de-duhalde> última visita 9 de diciembre de 2018.

presidenta acusó a los sindicatos de no ser solidarios, de comprar dólares y de no reconocer todas las políticas hechas desde 2003 en favor de los trabajadores.¹³

Cuando asume el presidente Macri tiene un apoyo sindical significativo, por lo menos, durante el primer año. A partir de los aumentos de tarifas de fin de 2016 y 2017, algunos sindicalistas como Moyano, restan apoyo al gobierno. La Justicia comienza a investigar a varios sindicalistas por enriquecimiento ilícito llevando a la prisión a alguno de ellos. El gobierno tiene más precaución con los movimientos sociales que con los sindicatos.

El sindicalismo tiene una vinculación clara entre el gobierno del turno y el mercado. Los reclamos sindicales golpean claramente dos puertas.

Como venimos analizando, la relación dentro del Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales es más compleja y complicada que la mera expresión *non-market*. El gobierno de turno y los sindicatos tienen tensiones retroalimentadas en el ámbito de la defensa o no del mercado.

Los movimientos sociales

Los movimientos sociales fueron la expresión de colectivos que reclaman agrupados bajo un objetivo común desatendido por el Estado, y por consecuencia, el gobierno de turno. Con el inicio de la democracia, la movilización social está más relacionada con los reclamos sindicales. A partir de la mitad de la década del 90, la recesión económica produjo deflación y, entre otros hechos, aumentaron las protestas sociales y piqueteras. Como señala Burdman (2002), la gran expansión del fenómeno piquetero se produce en el gobierno de De La Rúa, básicamente relacionado con el aumento del desempleo.¹⁴

La fortaleza sindical de tiempos pasados carece de representatividad dado el alto grado de los niveles de desempleo y la reducción de la industria nacional, además del deterioro de la imagen de sus dirigentes. Los reclamos de los excluidos apuntaban a una mayor asistencia del Estado a través de subsidios.

El Estado se aleja de la representatividad de los individuos que se ve reflejada en la falta de políticas gubernamentales que satisfacen las necesidades básicas.

La tensión está dada en el aumento de la brecha entre el gobierno y los intereses de los grupos sociales que conviven en el mismo Estado. Es decir, la complejización de la trama social no está reflejada en el cuerpo institucional político que gobierna el Estado. Esta fragmentación constante, acompañada de la distancia con el Estado, profundiza la falta de representatividad y contribuye al aumento de la protesta social.

El fin de la década de 1990 exhibe el incremento de los niveles de desempleo que evidenció que el problema es estructural. En el estudio que realizó Retamozo (2007)¹⁵

¹³ Eldia.com Cristina Kirchner: "Sindicato no viene de corporación sino de solidaridad" 4 de mayo de 2012 <https://www.eldia.com/nota/2012-5-4-cristina-kirchner-sindicato-no-viene-de-corporacion-sino-de-solidaridad> última visita 9 de diciembre de 2018

¹⁴ Burdman, Julio (2002) Origen y evolución de los "piqueteros" en <http://www.nuevamayoria.com/invest/sociedad/cso180302.htm> última visita 9 de diciembre

¹⁵ Retamozo, Martín, (2007) Los sentidos del (sin) trabajo. Subjetividad y demanda de los trabajadores desocupados en Argentina. Cuadernos del CISH N° 21-22, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires

sobre este tema, indica que la definición de estos grupos se determina por la palabra “sin”. Este fenómeno se extiende por toda América Latina. Son los “sin” trabajo, los “sin” tierra. Las entrevistas que realizó con miembros de los movimientos de desocupados tiene un argumento muy parecido entre sí: la pérdida de trabajo resta dignidad e identidad. En busca de esa identidad, los individuos protestan cortando rutas, asentándose frente a ministerios u ocupando tierras públicas o privadas para llamar la atención tanto a los grupos económicos como al Estado.

La condición de estar sin empleo pasó a ser una situación de normalidad, en oposición a décadas anteriores donde se consideraba como transitoria.

Personas con el mismo problema compartido se agrupan para reclamar, viendo que los mecanismos burocráticos estatales no presentan alternativas solucionadoras.

El Estado reprime o deja pasar una manifestación de desocupados. Los que tienen trabajo ven la acción o inacción del Estado como insuficiente.

Estas condiciones generan una polarización entre quienes tienen y no trabajo y la disputa se dirime en la ocupación de la tierra (permanente o *ad hoc*). Los desocupados protestan, los ocupados protestan por lo que hacen los desocupados y el Estado no ejerce su función de tercero neutral o de mediador. El Estado pierde representatividad en ambos grupos. Por oposición, desocupados y trabajadores terminan en la misma situación: el Estado no vela por sus intereses.

Se han generado movimientos sociales de familiares víctimas del “gatillo fácil”, de secuestros o de hechos delictivos no esclarecidos por las autoridades estatales.

La forma de manifestación es la marcha por las calles en reclamo de mayor seguridad, de condena a los responsables. Esta ocupación *ad hoc* convoca a ciudadanos que, si bien pudieron experimentar la misma situación o no, sienten la empatía y el espacio de reclamo que no pueden canalizar en los mecanismos burocráticos del Estado.

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

En el imaginario colectivo, el tener o no trabajo estaba relacionado con la capacidad y calificación individual más que con un problema estructural que, además, estaba acompañado por un aumento sustancial de los avances tecnológicos en el mercado de trabajo. Esto dejó mucha población económicamente activa fuera del mercado laboral.

La desarticulación de los sistemas productivos tradicionales que ocupaban mano de obra calificada para desempeñar funciones dentro de los mismos, genera una expulsión de individuos del mercado que (en un comienzo y en algunos casos), van a dedicarse a actividades independientes. Cuando éstas fracasan, no tienen elementos para volver a la actividad originaria que desempeñaron antaño.

En este sentido, el desempleado no sólo no tiene trabajo, sino que pierde las oportunidades para recuperarlo. Las condiciones objetivas cambiaron y los trabajadores no cumplimentan los requerimientos para ingresar al mercado de trabajo.

Las primeras manifestaciones son protestas sociales de Cutral-Có (Neuquén) y de Tartagal (Jujuy) entre mayo y junio de 1997, manifestadas en los cortes de ruta, lo que dio comienzo a los “Piquetes”. Como define Isabel Rauber, los piquetes son un grupo

de personas que tienen por modalidad de protesta cerrar los accesos¹⁶. Con esta metodología se han cortado las rutas en reclamo de pagos atrasados de salarios o de empleo. La modalidad adquirió en el próximo gobierno una organización y trascendencia que denomina hasta hoy cualquier reclamo con corte de calles.

La característica de los movimientos sociales es la visibilidad a través de la ocupación transitoria de la vía pública. Puede ser reclamos como las marchas del silencio por temas de crímenes no resueltos o pedidos de justicia, los pañuelos verdes en reclamo del aborto legal y gratuito, los pañuelos celestes en contra de los anteriores, las Madres de Plaza de Mayo, etc.

Otros movimientos sociales como las Abuelas de Plaza de Mayo no ocupan el espacio físico territorial para mostrar sus demandas.

Los movimientos sociales de desocupados como la Federación Tierra y Vivienda (FTV) o la Corriente Clasista y Combativa (CCC), puntualizan sobre las demandas por las consecuencias negativas de las políticas neoliberales.

Hay otros movimientos sociales que se estructuraron en organizaciones concretas asociados a la recuperación de fábricas y empresas.

En el gobierno de Duhalde se recrudecieron las acciones de los movimientos sociales. Por un lado, algunas organizaciones se enfocaron en obtener recursos para administrar mediante el acceso a planes de empleo y evaluaron que la profundización de la crisis no redundaría en transformaciones populares. Por otro lado, optaron por redoblar la apuesta con movilizaciones y protestas callejeras reclamando la ampliación de subsidios y aumento de los planes sociales.

En el gobierno de Néstor Kirchner hay una combinación dual en relación a los movimientos sociales. Por un lado, muchos que comenzaron como opositores fueron incorporados al espacio del Frente para la Victoria desde la lógica renovada de la “militancia”. Tanto el gobierno de Nestor como los de Cristina buscaron hacer políticas públicas llamadas redistributivas y sociales donde los subsidios pasaron a ser la fuente de ingreso de los movimientos sociales afines a los gobiernos. Los opositores fueron dejados de lado o aislados.

En el gobierno de Macri, los movimientos sociales se expresaron más abiertamente en contra del gobierno y claramente luego de los ajustes, aumento sostenido de la inflación, despidos masivos en el estado y en el sector privado, devaluación, degradación de la cartera de trabajo de Ministerio a Secretaría, entre otros factores.

Por el otro lado, el Ministerio de Desarrollo Social liderado por Carolina Stanley maneja un presupuesto alto para políticas asistencialistas.

El acuerdo con el FMI del año 2018 también suscitó críticas profundas y una nueva Marcha Federal donde el pedido es “Pan y Trabajo”.

Los movimientos sociales reclaman más al gobierno de turno que al mercado. Sostienen, en términos generales, la ausencia del estado en la contención social y en permitir que el mercado regule las relaciones sociales. El gobierno de turno busca asegurar su gobernabilidad a través de la contención de los movimientos más

¹⁶ Rauber, Isabel; (2002) “Piquetes y Piqueteros en la Argentina de la crisis cerrar el paso abriendo caminos”, encontrado <http://www.rebellion.org/docs/4859.pdf>

combativos a través de políticas sociales asistencialistas y no políticas públicas integrales. Esto se profundiza siempre para el mes de diciembre debido a los recuerdos de inestabilidad y saqueos de supermercados del 2001.

Sin embargo, el factor común que tienen todos es la tendencia histórica que se acentúa en la democracia de la retirada del Estado en la economía dejando las zonas grises que van a ser ocupadas por los movimientos sociales y las ONGs.

Las organizaciones no gubernamentales

En nuestro país las organizaciones no gubernamentales existen desde finales del siglo XIX en diferentes formas: fundación, sociedad de fomento, sociedad de beneficencia, etc.

A partir de la democracia, las organizaciones del tercer sector fueron creciendo de manera exponencial. Este proceso es concomitante de la retracción del estado en la contención social de los habitantes. A diferencia de los movimientos sociales, las ONGs tienen más prestigio ante la sociedad y las empresas y son el vehículo para canalizar las demandas que se solían delegar en los partidos políticos. El fenómeno es dispar y complejo: lo que buscamos en este capítulo es analizar un comportamiento general de las ONGs en función a la sociedad civil y entender el rol dentro del Complejo Estado Actores Consumidores Sociales para vislumbrar las oportunidades de negocios que brinda comprender a un actor con prestigio social y generador de contenido creíble.

Las ONGs son variadas en temáticas: desde medioambiente, políticas públicas, justicia, derechos humanos, derechos sociales, etc. y, a la vez, tienen prestigio social y son generadoras tanto de soluciones como de contenidos para ayudar a los habitantes carentes de esa protección que otrora ejercía el Estado. En ambos casos, vienen a suplir la ausencia sistemática del estado.

Como mencionaba Forni (2006), el Estado financiaba a las ONGs para que existieran y actuaran. A partir de la profundización de la globalización de los años 90 y los recortes de los presupuestos de los gobiernos de turno, las ONGs comenzaron a financiarse a través de instituciones de crédito internacional, de empresas y de una práctica nueva que es el *fundraising*. Como vemos, en Argentina, el crecimiento del sector se da entre 1990 y 2004. Esto coincide con la crisis de representación de los partidos políticos y los gobiernos de turno. Según una nota publicada en La Nación (2013) se estima que existen entre 80000 y 120000 organizaciones de la sociedad civil pero la mayoría desarrolla su trabajo en la informalidad.

La publicidad de la actividad de las ONGs ha sido promovida por los medios de comunicación.

En el caso del gobierno de Macri se vio como positivo el paso de funcionarios de las ONGs al sector público.

Como vemos, en Argentina se sigue la tendencia mundial de la aparición de las ONGs cuando se comienza a percibir la retracción del estado en la contención social. Si bien este fenómeno es de los años 80, en Argentina se profundiza a partir de la segunda mitad de los años 90.

Por la política de convertibilidad establecida por el gobierno de Carlos Menem en 1991, se produjo un auge de privatizaciones y de llegada de empresas multinacionales. En este

sentido, las compañías implementaron acciones de Responsabilidad Social Empresaria por lo que muchas de ellas, tienen fundaciones, es decir, ONGs pero no formadas desde la sociedad civil, para atender las demandas sociales de los *stakeholders*.

Podemos ver que el Mercado actúa de dos maneras particulares vinculado a la sociedad civil: por un lado, financia ONGs y por el otro, tiene su propia organización no gubernamental, su fundación, para realizar actividades vinculadas a la comunidad para cubrir una necesidad de sostenibilidad de responsabilidad social empresaria.

Muchas empresas se apoyan en personas creíbles de la sociedad civil para promocionar sus productos o servicios. La representatividad influye positivamente en la imagen de la marca.

Los consumidores

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

Las cadenas de supermercado cambiaron la lógica del consumidor argentino. Ir a comprar en mayor cantidad todo lo que se necesita en un lugar fue una característica novedosa. En el año 1993 se instaló el primer supermercado “chino. Este tipo de supermercado se consolidó con la inmigración asiática de los años 90 y se fortaleció con la crisis 2001. En la actualidad tienen competencia más directa, los supermercados chinos retoman la tradición del consumo argentino de volver al “barrio”. Según La Nación (2018) aunque la crisis ha llevado a cierres de locales, los supermercados chinos continúan siendo uno de los jugadores más relevantes del consumo masivo contando con cerca de 8000 puntos de venta.

La crisis de 2017-2018 ha llevado al aumento de las ventas de los mayoristas. Según estudios publicados en enero de 2018, el 50% de las familias consume por esta vía¹⁷.

La internacionalización de la economía de los 90 trajo las marcas internacionales y negocios que funcionaron y otros no. También se crearon los Shoppings. La idea centralizada del paseo y la compra “bajo techo” comenzó en Argentina en 1990 y se expandió en el país.

El consumo en Argentina tuvo varios quiebres estructurales: Hiperinflación 1989 con aumento de guardar stock, consumo extendido desde los orígenes de la convertibilidad, demanda inelástica y deflación en la Crisis 2001, expansión sostenida desde 2003 hasta 2015, caída del consumo con alta inflación 2015-presente

El consumidor de los 80 era mucho menos informado y más egoísta que el consumidor del año 2018 que compara, se informa y recomienda.

Vamos a analizar este tema a partir de la lógica de los consumidores como integrantes del Complejo Estado Actores Consumidores Sociales ya que la situación que se vive es

¹⁷ www.iprofesional.com La mitad de las familias argentinas eligió los mayoristas para hacerle frente a la inflación 8 de enero de 2018 <https://www.iprofesional.com/notas/261458-crecimiento-ventas-consumo-supermercado-consumidor-mayorista-kantar-worldpanel-La-mitad-de-las-familias-argentinas-eligio-los-mayoristas-para-hacerle-frente-a-la-inflacion> última visita 12 de diciembre

de falta de protección, acompañando la tendencia de retracción del Estado en la contención social.

El cuidado del medio ambiente, el trato correcto a los animales, los cambios en los hábitos alimentarios (no consumir carnes, ver las calorías y grasas de los productos), el antitabaquismo, el castigo al trabajo esclavo, etc. son factores que influyen en la elección de productos y/o servicios que no están vinculados directamente a ellos. Las empresas han desarrollado también estrategias de marca empleador para no solo atraer y retener talentos sino también para que quienes se vayan de la compañía, sigan comprando los productos.

En Argentina, algunas tendencias se acompañan y otras se ven modificadas agregando un factor adicional que está asociado a la inflación, pobreza y el desempleo.

Aquí podemos reflexionar sobre los otros actores del Complejo Estado Actores Consumidores Sociales. Los movimientos sociales y las ONGs juegan un rol importante en poder visibilizar los reclamos.

Las asociaciones de defensa del consumidor son instituciones que brindan amparo contra las arbitrariedades de las compañías y de los comercios.

El consumidor argentino aprendió a defenderse y a reclamar lo que le corresponde.

Se retrajo una visión de que el ahorro o el consumo menor es de la clase baja y así la clase media comenzó a nivelar sus gastos.

Un consumidor atento, ahorrrativo, administrador y austero es más exigente no solo en la calidad del producto sino en la vivencia de la experiencia de acuerdo a sus intereses, expectativas y valores.

El escenario del complejo Estado-Actores Consumidores Sociales es complejo, complicado y desafiante. Entendiendo estas lógicas es posible hacer buenos negocios. Para ello, la conexión es fundamental. La gobernanza no mercado es la estrategia a desarrollar.

Gobernanza no mercado

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

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)¹⁸.

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

Participación: múltiples actores especialistas en lo suyo que 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.

¹⁸ 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.

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.

Los datos de la realidad nos reafirman la premisa.

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, 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”?

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.

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

Como vimos, el gobierno de turno, los sindicatos, los movimientos sociales, las ONGs y los consumidores tienen lógicas propias que pueden ser antagónicas, coordinadas o neutras.

Esta lógica diferente a la del mercado no pudo abordarse desde un solo punto de vista. Todo lo contrario. Recorrimos categorías utilizadas, ampliamos información y las vimos a la luz de un régimen político híbrido.

El diálogo sin prejuicios entendiendo necesidades y lógicas diferentes al mercado, le puede permitir a las compañías poder hacer más y mejores negocios.

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.

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

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

Primeramente, preguntamos acerca de cuáles son los factores que afectan a la rentabilidad de una empresa, 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.

Con un 90% (80%, 2016) el factor que más afecta la rentabilidad del negocio son los costos laborales seguido por los altos impuestos (70%) (mismo porcentaje 2016). Recordemos al lector que esta pregunta era de respuesta abierta por lo que se podía colocar libremente los conceptos. Luego de analizar todas las repuestas armamos las categorías que vemos en el gráfico.

En esta edición de la encuesta, los costos están sobre la inflación que está en décimo lugar. La Habilidad gerencial es una categoría nueva, que incorporaron los consultados en esta edición con 60% cuando en la investigación anterior hubo solo una mención a la habilidad de los managers para hacer cambios en los negocios.

La relación con los sindicatos es considerada un condicionante en la rentabilidad de la empresa pero en esta edición fue más vinculada a los costos laborales que a la relación en sí.

Encontrar recursos humanos buenos por la rotación y la falta de capacitación también impacta en el negocio de una empresa. Los costos operativos y la baja en las ventas impactan a la media del mercado, aunque la incertidumbre y el tipo de cambio condicionan los negocios en menor medida. Se mencionan tanto factores internos como los externos.

En esta edición no aparece mencionada la corrupción como en la anterior como así también la falta de innovación y la falta de inversión.

Los consumidores no están como a falta de innovación y los consumidores son el 10% de las menciones como factores que afectan a la rentabilidad.

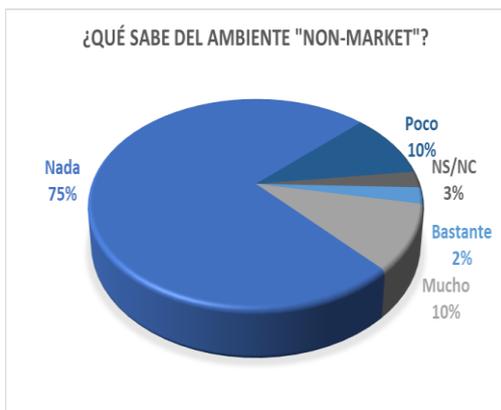
Estos datos evidencian **cuánto inciden los factores no mercado en la percepción sobre la rentabilidad de un negocio en términos generales.**

Es de destacar que la visión del Mercado coloca los problemas tanto en su organización como en los factores fuera de ella en medida similar. En la Edición 2016 esto no estaba tomado en cuenta porque se han mencionado en 2018 factores como mejora de procesos, competitividad o acciones propias de las empresas.

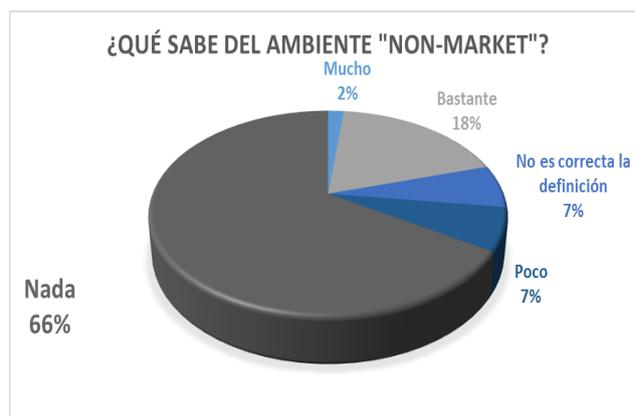
Luego indagamos sobre si estos factores generales inciden en la empresa que ellos representan. Es contundente que el 92% considera que son los mismos factores, contra 80% de la edición anterior, impactan a la empresa que representan.

Gráfico 1: Ambientes *non market* 2018

Gráfico 2: Ambientes *non market* 2016



Fuente: Encuesta propia 2018



Fuente: Encuesta propia 2016

Managers de multinacionales como directores y gerentes desconocen el término de ambientes no mercado. El 75% dijo no saber nada, el 10% saber poco. La expresión más usada es “no tengo idea que significa, nunca escuché ese concepto”.

Solo el 2% sabe bastante y 10% sabe mucho porque trabajan en áreas de relación con *stakeholders*. Luego de dos años aumentó la cantidad de managers que no saben que son las estrategias no mercado.

Es decir, el 85% de representantes de empresas multinacionales o grandes no conoce que significa el ambiente no mercado. Reafirmamos el hallazgo que encontramos dos años atrás ya que nos muestra cómo las compañías en Argentina conciben las condiciones de rentabilidad desde la lógica mercado aunque hayan señalado que los factores que la afectan sean no mercado.

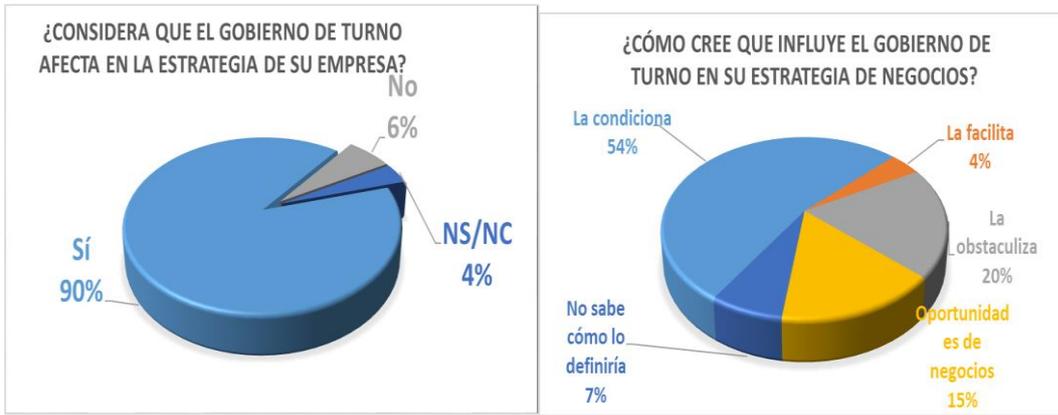
Consideramos clave que esta percepción que notamos a partir de la literatura internacional sobre el tema y que en nuestro país tiene características particulares por ser un régimen híbrido de democracia electoral no sea un aspecto a tomar en cuenta para aumentar la rentabilidad y encontrar oportunidades de negocios novedosas.

Para operacionalizar este término 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. En la primera edición de la investigación 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. En este sentido y para mantener la misma metodología, medimos las respuestas al estudio 2018 en la misma fecha.

Gráfico 11: Gobierno de turno y estrategia de la empresa 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

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

Lo interesante de analizar es que se considera que el gobierno actual es “pro mercado”. La percepción de que los gobiernos de turno influyen en la rentabilidad de la empresa no distingue izquierda o derecha, peronismo o no peronismo, economía cerrada o economía abierta.

Es interesante que el 54% manifiesta que condiciona la estrategia de negocios. En la edición 2016 era solo el 19%. La misma inversión de porcentajes se da porque el 15% ve que la acción del gobierno puede generar oportunidades de negocios cuando en la encuesta anterior era el 49% que percibí esto.

El 20% considera que obstaculiza a la estrategia de la empresa y un mismo 4% que la facilita. En la edición anterior el 10% consideraba que la obstaculizaba y el 10% que la facilitaba.

Tanto en 2018 como en 2016 vemos como 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.

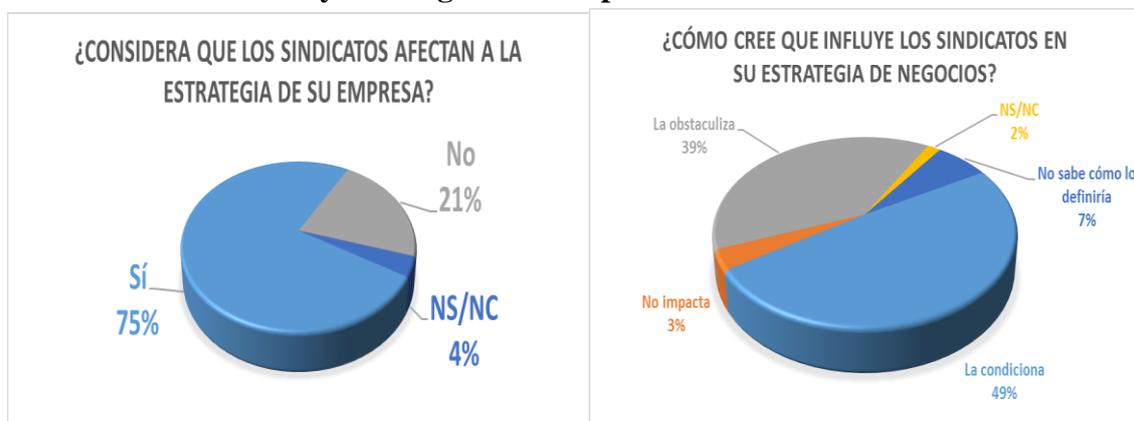
En 2018 se suma con más claridad el cortoplacismo, la incertidumbre, el aumento de la tasa de interés, el cambio constate de las reglas, la presión tributaria, la ineficiencia en la gestión de determinadas variables macroeconómicas, entre otras.

Los sindicatos

El segundo componente del complejo EACS son los sindicatos.

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

Gráfico 13: Sindicatos y estrategia de la empresa 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

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

Los sindicatos son considerados bloqueadores de la competitividad de la empresa tanto en 2016 como en 2018. Los que se percibe en los comentarios es la falta de representación que tienen los trabajadores en la institución sindical y que los reclamos o las presiones están directamente relacionados con los intereses particulares de los dirigentes sindicales y no con el bienestar de los empleados. Mencionan en varias oportunidades, “el poder de fuego” o “fuerza de choque” que limitan el accionar de la empresa.

Se incorpora en 2018 la percepción de la falta de visión de futuro o de modelo de negocios nuevo. Traen las prácticas de antaño con poder extorsivo, aumentando los costos tanto operativos como laborales. El reclamo también es la baja en la productividad.

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

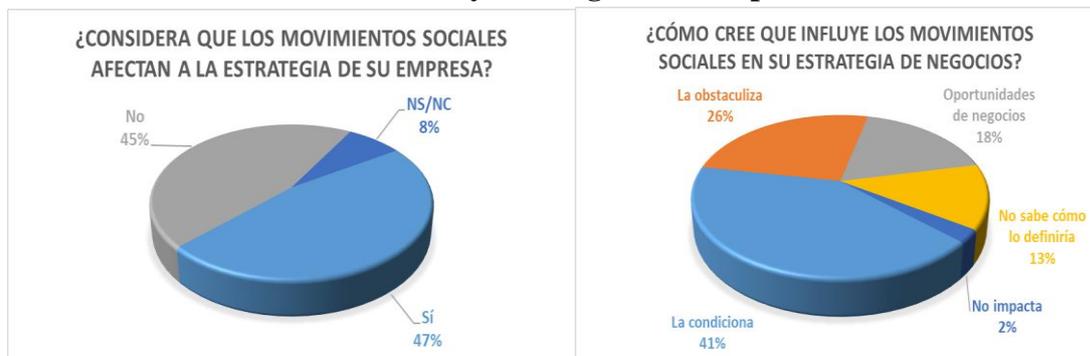
En el régimen híbrido argentino, los sindicatos funcionan, para nosotros, **como veto players no electorales**. Son los actores que disputan el control de *statu quo*¹⁹ y que condicionan el accionar del Poder Ejecutivo en el sistema político y negativamente el accionar empresario.

Los movimientos sociales

¹⁹Tsebelis, 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.

Los movimientos sociales, como vimos, 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. Como el tercer componente del Complejo Estado Actores Consumidores Sociales, le preguntamos a las empresas cómo influyen en la estrategia de negocio.

Gráfico 15: Movimientos sociales y estrategia de la empresa en 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

En este actor del complejo EACS vemos un cambio con respecto a la percepción de 2016. Para el 47% de los encuestados, los movimientos sociales impactan en la estrategia del negocio de la empresa cuando antes era del 36%. Ahora bien, el 45% sostiene que no impacta cuando en 2016 el porcentaje era de 56%.

Dentro del 47% que considera que sí impacta, el 41% considera que la condiciona (antes 31%), el 26% que la obstaculiza (igual que en 2016) y un 18% ven oportunidades de negocios, en porcentaje similar al año 2016 que fue del 17%. Solo el 13% en la actualidad no sabe cómo lo definiría mientras que en 2016 el porcentaje alcanzaba al 26%.

Los movimientos sociales son difíciles de asir para el Mercado, se los prejuzga, en términos generales, como limitantes o no se los puede categorizar, lo que aumenta la percepción de incertidumbre de su comportamiento. En la actualidad está más definido su accionar y se los reconoce como parte de una realidad ineludible.

Ningún encuestado considera que facilita la estrategia.

Pocas de las justificaciones ven algún aspecto positivo en los movimientos sociales **salvo los encuestados que consideran que pueden dar información sobre las tendencias y necesidades para el bienestar social y sobre eso, construir una estrategia corporativa. Lo interesante de ver en 2018 es que si bien el impacto es mayor en porcentaje que hace dos años en la percepción de las empresas, la necesidad de entender las demandas sociales son una característica que tiene que tener en cuenta la empresa para operar y tener ganancias.**

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)²⁰. En este sentido, los movimientos sociales son una característica bien definida de los regímenes híbridos.

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.

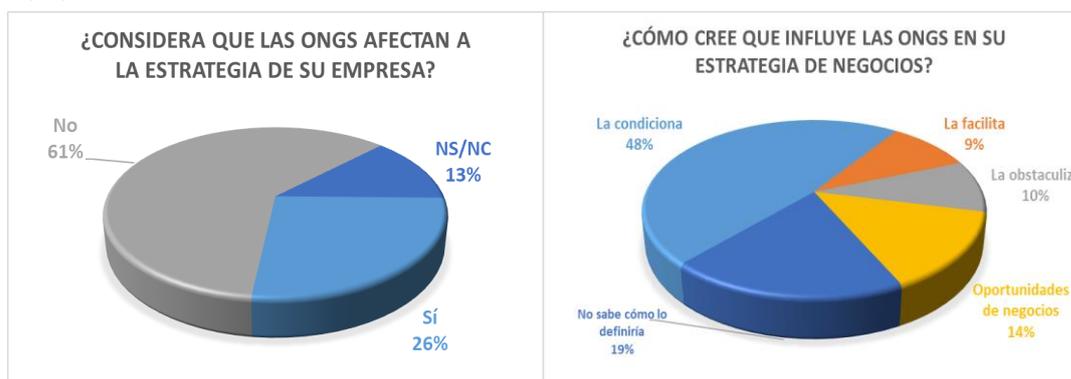
El tamaño de las mismas como los temas que reivindican las colocan en la agenda tanto del Mercado como de la Política.

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 17: Organizaciones No Gubernamentales y estrategia de la empresa en 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

El 61% de los encuestados considera que las ONGs no influyen en la estrategia de negocios de la empresa. En la encuesta anterior el porcentaje era mayor, 73%. Del 26% que respondió que sí, sólo el 9% considera que la facilita contra la encuesta anterior que marcaba que 33%. El 14% considera que son oportunidades de negocios (27% en la encuesta anterior). Es muy interesante ver que el 48% de los encuestados considera que las ONGs condicionan la estrategia del negocio y 10% la obstaculiza. Un 19% no sabe cómo definirlos. Las ONGs pasaron a ser actores más importantes en cuanto a la presencia y al impacto de sus acciones. Investigan, asesoran, conectan, tienen credibilidad, cuestiones básicas que la clase política ha perdido. Como la sociedad en general, en el Mercado hay una percepción positiva de las ONGs desde los aspectos mencionados (facilitar la estrategia y oportunidades de negocios) y como fuente de

²⁰ De Simone, Paola, (2011): Geopolítica y movimientos sociales, Mimeo, Academia.edu

relevamiento de información de los temas que la sociedad reclama. En este sentido, los movimientos sociales son útiles para la misma misión, pero con una percepción negativa de su accionar. Sin embargo, en dos años, la visión del mercado dejó de ser ingenua ya que el accionar de las ONGs condicionan la estrategia del negocio.

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 19: Consumidores y estrategia de la empresa en 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

El 76% de los encuestados considera que los consumidores influyen en la estrategia del negocio. En la versión 2016 era 81%. Son 14 puntos porcentuales menos que el gobierno de turno (90%).

Es muy interesante que el 58% ve a los consumidores como oportunidades de negocio mientras que en 2016 este dato no estaba. Solo el 33% considera que consumidores condicionan la estrategia de la empresa. En el año 2016 esta categoría representaba el 60% de las respuestas afirmativas.

Como vemos en los comentarios, los encuestados entienden la necesidad de escuchar, comprender, interpretar y predecir los comportamientos de los consumidores.

Hay una necesidad de apertura de mentes de las empresas para ver que los consumidores son muy cambiantes en sus preferencias, pero no necesariamente desde el punto de vista de recurrir a la competencia, sino de exigir determinadas prácticas y

experiencias a la hora de consumir un producto o un servicio brindado por una compañía.

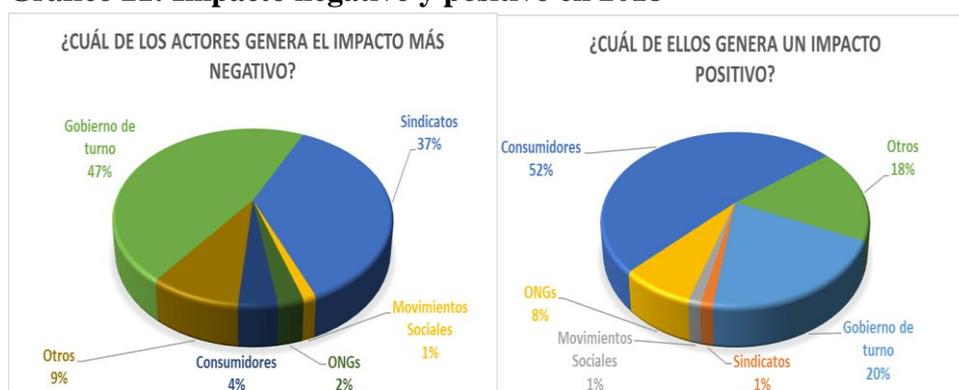
Consumidores informados y conectados comparan en tiempo real más cantidad de factores que no se pueden medir con esa velocidad por el Mercado. Por esta razón, como dijimos anteriormente, la competencia de las empresas no es con otra sino con las acciones del complejo EACS.

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 90% (86% en 2016), seguido por los consumidores con el 76% (81% en 2016), los sindicatos con el 75% (68% en 2016) los movimientos sociales con 47% (36% en 2016) y las ONGs con el 26% (25% en 2016).

Con diferente porcentaje se mantiene las posiciones de la primera encuesta.

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

Gráfico 21: Impacto negativo y positivo en 2018



Fuente: Encuesta propia 2018

Según los encuestados, el impacto más negativo en la estrategia de negocios de la empresa es el gobierno de turno con un 47% (46% para el año 2016), seguido por los sindicatos con un 37% (38% en 2016), los consumidores con 4% (8% en 2016), las ONGs con 2% (no estuvieron mencionadas en 2016) y los movimientos con 1% (2% en 2016).

Lo que podemos ver es que esto se correlaciona con la dinámica del sistema político argentino con régimen híbrido donde el Poder Ejecutivo con sus matices, modifica sustancialmente la realidad tanto de los ciudadanos como de las empresas.

Los consumidores son los que generan impacto positivo en el negocio con un 52% (49% en 2016), seguido por el gobierno de turno con 20% (29% en 2016), las ONGs con 8% (5% en 2016) y los movimientos sociales 1% (3% en 2016) como los sindicatos 1% (0% en 2016).

Aquí podemos reafirmar la característica de la dinámica de nuestra democracia electoral ya que el gobierno de turno, a favor o en contra, condiciona las actividades comerciales de las empresas.

Podemos ver en el análisis la necesidad de la conexión entre el ambiente de mercado y el ambiente no mercado lo que para nosotros es el complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales para la rentabilidad del negocio de una empresa.

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. Hemos comenzado este recorrido hace tres años y es hiper arduo. Innovar la mirada es la clave para entender y hacer buenos negocios.

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.

Entendimos a cada uno de sus componentes.

Vimos cómo el gobierno de turno, independientemente de su orientación ideológica responde a las mismas lógicas desde los inicios de la democracia en 1983.

Fue revelador haber relevado que las empresas no tienen conocimiento del ambiente *non market*. Inclusive, un porcentaje de los encuestados, definió en concepto equivocadamente.

En este trabajo vimos que el gobierno de turno influye en diferentes sentidos a la estrategia de negocios de una empresa. A pesar del cambio de gobierno actual, al que se lo considera orientado al mercado en oposición al anterior, las empresas consideran que el gobierno de turno es el actor que genera más impacto negativo.

Como mencionamos anteriormente, la influencia del complejo EACS en la estrategia de negocios de las empresas vimos que el gobierno de turno ocupa el primer lugar con el 90%, (86% en 2016), seguido por los consumidores con el 76% (81% en 2016), los

sindicatos con el 75% (68% en 2016) los movimientos sociales con 47% (36% en 2016) y las ONGs con el 26% (25% en 2016).

A pesar de considerarse al gobierno actual de favorecedor del mercado, la connotación de condicionante de la actividad de la empresa es importante. Los costos altos, los impuestos, los costos laborales, la burocracia son factores que no se esperaban de esta gestión y se manifiestan como en las anteriores.

Los sindicatos tienen una connotación negativa: se los considera fuerza de choque, corruptos, defensores de sus propios intereses, bloqueadores y poca representación en la defensa de las necesidades de los trabajadores. A esto le sumamos la observación de la incapacidad de pensar en lo nuevo, de adaptarse a nuevos modelos de negocios y de trabajo.

Los consumidores son el principal *target* de las empresas como razón de ser, pero, en la actualidad con los cambios de comportamientos, exigencias, variedades de demandas, la capacidad de destruir o admirar un producto o un servicio, son actores más complejos para satisfacer deseos y predecir tendencias. Es como que los consumidores están por delante de la estrategia de negocios cuando antes eran los beneficiarios de los productos de una marca dada. Estos cambios en los comportamientos, especialmente, dentro del complejo EACS, los consumidores son más inasibles que de costumbre ya que los intereses son variados e interconectados con el resto de los actores *non market*. Las empresas señalan no dar por sentado las necesidades de los consumidores y escucharlos más y mejor para generar oportunidades de negocios.

Los movimientos sociales son condicionantes (41%) y obstaculizadores (26%) pero también hay un 13% que no sabe cómo los definiría. Es interesante que un 18% los considera oportunidades de negocios. No son facilitadores en ningún sentido.

En el caso de las ONGs, son facilitadores en 9%, oportunidades de negocios en 14% y condicionantes en un 48%. Son obstaculizadores en 10%.

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.

Ya recorrimos el segundo tramo. El tercero creará mediciones para conocer más las conexiones con la herramienta de la gobernanza no mercado.

Bibliografía

Libros y artículos en revistas especializadas

Acuña, Kessler y Repetto (2002): EVOLUCION DE LA POLITICA SOCIAL ARGENTINA EN LA DECADA DE LOS NOVENTA: CAMBIOS EN SU LOGICA, INTENCIONALIDAD Y EN EL PROCESO DE HACER LA POLITICA SOCIAL Proyecto Self-Sustaining Community Development in Comparative Perspective Coordinado por el Center for Latin American Social Policy -CLASPOThe University of Texas at Austin <http://www1.lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/claspo/overviews/argsocpol90s.pdf>

Alonso, Guillermo y Di Costa, Valeria (2011): CAMBIOS Y CONTINUIDADES EN LA POLÍTICA SOCIAL ARGENTINA, 2003-2010 Ponencia preparada para su presentación en el VI Congreso Argentino de Administración Pública, a realizarse en la Ciudad de Resistencia, Chaco, el 6, 7 y 8 de julio de 2011. http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/ALONSO_DI_COSTA.pdf última visita 16 de diciembre de 2018.

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, Cap 1.

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.

Berensztein, Sergio y Buscaglia, Marcos (2018). Por qué Fracasan Todos los Gobiernos. El Ateneo. Buenos Aires.

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

Burdman, Julio (2002) Origen y evolución de los "piqueteros" en Carlos Fara... [et.al.]; compilado por Salvia Gabriel Constancio (2013) Un balance político a 30 años del retorno a la democracia en la Argentina. Buenos Aires: Fundación Cadal, pág 5.

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

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

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.

Dawyd, Darío (2014) El sindicalismo peronista durante el Onganiato. De la CGT de los

- Argentinos a la reorganización sindical (1968-1970) Sociohistórica no.33 La Plata versión on line http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-16062014000100004 última visita 9 de diciembre de 2018
- De Fazio, Federico (2013): Relaciones entre el Estado y los sindicatos y sus consecuencias en torno al régimen de obras sociales en Argentina: un análisis histórico-político. En Salud Colectiva, Universidad Nacional de Lanús, versión on line https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/sciol/v9n3/v9n3a03.pdf última visita 9 de diciembre de 2018
- De Simone, Paola (2018) Mercado y política en Argentina, mimeo, Academia.edu
- De Simone, Paola (2016) “Nuevos conceptos sobre viejas constantes de la política exterior argentina” Ficha metodológica de las clases de la materia Política Exterior Argentina, Universidad Argentina de la Empresa años 2016, 2017 y 2018.
- De Simone, Paola (2013) *La Primera Posición Kirchnerista. La política doméstica y exterior argentina de la era K*” en Argentina: Integración y Desarrollo, Universidad de Buenos Aires-Ediciones de la Universidad.
- De 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.
- De Simone, Paola, (2011): Geopolítica y movimientos sociales, Mimeo, Academia.edu
- Diagnóstico del Sector social en Argentina 21 de diciembre de 2017 <https://tercersector.org.ar/diagnostico-del-sector-social-en-argentina/> última visita 12 de diciembre de 2018
- Diamond, Larry (2002): Thinking about Hybrid Regimes, en Journal of Democracy; páginas 21-35.
- Doh, Jonathan P.; Lawton, Thomas C. and Rajwani, Tazeeb (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. Academy of Management Perspectives, 26(3), pp. 22–39
- Entrevista a Oscar Oszlak. En Talento, Miguel e Ivancich, Norberto (Directores) (2008): La Democracia Argentina (1983-2008). Análisis, tensiones y balance de un cuarto de siglo en democracia, Cuadernos Argentina reciente, N° 6, diciembre. <http://www.oscarozslak.org.ar/images/entrevistas/Entrevista%20Cuadernos%20Argentina%20Reciente.pdf>
- 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 consulta 08 de Noviembre de 2016.
- Ferraresi, Alfredo; Galasso, Norberto (2018): Historia de los trabajadores argentinos (1857-2018). Colihue: Buenos Aires.

- Forni, Pablo, Vergilio Leite, Lucimeire (2006), El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico, Sociologias no.16 Porto Alegre July/Dec. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200009 última visita 12 de diciembre de 2018
- 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.
- Hernandez-Bonivento, José Andrés (2011): Capacidades, instituciones y gobernanza democrática local: elementos para el estudio de los gobiernos locales en América Latina, Circunstancia. Año IX - N° 26, Sevilla
- Hunting, Samuel P. (1994): La Tercera Ola. La democratización a finales del siglo XX, Paidós, Buenos Aires.
- Ibarra, Pedro (2000) **¿Qué son los movimientos sociales?** Pedro Ibarra: Anuario de Movimientos sociales. Una mirada sobre la red. Elena Grau y Pedro Ibarra (coord.). Icaria Editorial y Getiko Fundazioa. Barcelona. <http://cf.caribeafirmativo.lgbt/todo/ATT1379703126.pdf>
- Jacobs, Jamie Elizabeth and Maldonado, Martin (2005). Civil Society in Argentina: Opportunities and Challenges for National and Transnational Organisation. Source: *Journal of Latin American Studies*, Vol. 37, No. 1 (Feb., 2005), pp. 141-172 Published by: Cambridge University Press Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/3875912> Accessed: 12-12-2018 13:00 UTC
- Levitsky, Steven and Way, Lucan (2002): The Rise of Competitive Authoritarianism en *Journal of Democracy*; páginas 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*
- Martcorena, Clara. (2015). Avances en el estudio de la relación entre sindicalismo y kirchnerismo. *Sociohistorica*, (36). Recuperado de: <http://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/view/SH2015n36a04> última visita 9 de diciembre de 2018.
- 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 Schargrodsky, 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%20Schargrodsky.pdf> consulta 09 de Noviembre de 2016.
- O'Donnell, Guillermo (2007): Disonancias. Críticas democráticas a la democracia. Buenos Aires: Prometeo libros.

- O'Donnell Guillermo and Schmitter Philippe C (1986): *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions About Uncertain Democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- O'Donnell, Guillermo, Iazzetta, Osvaldo y Quiroga, Hugo (coordinadores) (2011): *Democracia delegativa*: Prometeo, Buenos Aires
- 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.
- Palomino, Hector (2003) *Pobreza y desempleo en Argentina. Problemática de una nueva configuración social*. Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/03/cespapaper6.pdf> última visita 16 de diciembre de 2018
- 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.
- Rauber, Isabel; (2002) “Piquetes y Piqueteros en la Argentina de la crisis cerrar el paso abriendo caminos”, www.rebellion.org/docs/4859.pdf última visita 11 de noviembre de 2011
- Retamozo, Martin (2011) *Movimientos sociales, política y hegemonía en Argentina*. Polis Revista Latinoamericana, 28.2011, <https://journals.openedition.org/polis/1249> última visita 11 de diciembre de 2018
- Retamozo, Martín, (2007) *Los sentidos del (sin) trabajo. Subjetividad y demanda de los trabajadores desocupados en Argentina*. Cuadernos del CISH N° 21-22, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires
- Risley, Amy (2011) *The Power of Persuasion: Issue Framing and Advocacy in Argentina*. Source: *Journal of Latin American Studies*, Vol. 43, No. 4 (November 2011), pp. 663-691 Published by: Cambridge University Press Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/41349686> Accessed: 12-12-2018 12:58 UTC
- Rossi, Alejandro (2009). *Los sindicatos y su influencia en las políticas de Kirchner*. V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-089/307.pdf>
- Smulovitz, Catalina. (2007) *Argentina: Organizaciones que invocan derechos sociedad civil y representación en la argentina*. In SORJ, B., and OLIVEIRA, MD., eds. *Sociedad civil y democracia em América Latina: crisis y reinención de la política* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social. pp. 13-62. ISBN 978-85-99662-20-5. Available from SciELO Books .
- Strange, Susan (1996): “The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy”, Cambridge University Press.
- Ternavasio, Marcela, Persello, Ana Virginia; Sábato, Hilda; De Privitellio, Luciano (2011) *Historia de las Elecciones en La Argentina 1805 – 2011* El Ateneo, Buenos Aires

Torres, Pablo (2018) ¿Qué pasa con las políticas sociales durante el macrismo? <http://www.agenciapacourondo.com.ar/opinion/que-pasa-con-las-politicas-sociales-durante-el-macrismo> última visita 16 de diciembre de 2018

Trujillo Lucía, (2017) « La Argentina kirchnerista: Alcances y límites de una experiencia democrática sobre la distribución del ingreso (2003-2015) », Polis [En línea], 46 | 2017 : <http://journals.openedition.org/polis/12289> última visita 16 de diciembre de 2018

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.

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

Vinocur, Pablo y Halperin, Leopoldo (2004) Pobreza y políticas sociales en Argentina de los años noventa, División de Desarrollo Social: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

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

Notas en diarios, revistas y videos

Apertura.com Cuál es la estrategia de Starbucks para tener 220 tiendas en el país 16 de junio de 2018 <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-Starbucks-para-tener-220-tiendas-en-el-pais-20180713-0007.html> última visita 12 de diciembre

Argentina: Distintos Movimientos sociales presentaron el frente “En Marcha”. Resumen Latinamericano, 6 de junio de 2018

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

Clarín Política (1999) EL COTILLON DE LOS AMIGOS DEL PRESIDENTE PROCLAMA EL MENEM 99. La re-reelección, ritual del menemismo en Punta del Este.

Infobae.com Las cuatro "A" que definen cómo es hoy el consumidor argentino 10 de junio de 2017

La Nacion. Com Respaldo sindical al candidato de Duhalde, 21 de febrero de 2003 <https://www.lanacion.com.ar/475436-respaldo-sindical-al-candidato-de-duhalde> última visita 9 de diciembre de 2018.

Lanacion.com (2013) Cerca del 90% de las ONG funciona en la informalidad -

Lanacion.com Supermercados argenichinos: alzas y bajas en el frente oriental. 10 de enero de 2018.

www.iprofesional.com La mitad de las familias argentinas eligió los mayoristas para hacerle frente a la inflación 8 de enero de 2018

Iprofesional.com "Kirchnerismo 2003-2013": diez cosas que cambiaron en la Argentina K