

**Título** Gestión del ambiente no mercado en Argentina: Diagnóstico inicial para hacer negocios en un régimen híbrido

---

**Tipo de Producto** Ponencia (texto completo)

---

**Autores** De Simone, Paola

---

Simposio de Management - UADE Business School, Buenos Aires

## 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

---

Noviembre 2019

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

FUNDACIÓN  
**UADE**

## **Título de la Ponencia: Gestión del ambiente no mercado en Argentina: Diagnóstico inicial para hacer negocios en un régimen híbrido**

**Autora: Paola De Simone**

**Áreas temáticas: Administración y Recursos Humanos/Comunicación**

**MBA, Universidad Torcuato Di Tella. Licenciada en Relaciones Internacionales y Licenciada en Ciencia Política, USAL. Especialista en Relaciones Corporativas & Recursos Humanos. Tutora Tesis MBA UTDT. Profesora Asociada e Investigadora en UADE. Profesora de Economía en UBA.**

[pdesimone@uade.edu.ar](mailto:pdesimone@uade.edu.ar)

Mercado, Estrategias no Mercado, Régimen híbrido

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. ¿Cómo se gestiona el ambiente no mercado?

El Mercado 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. A las dimensiones del Estado se le suman otros actores que influyen como el gobierno de turno, los movimientos sociales, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los consumidores. Al ambiente no mercado lo denominaremos Complejo Estado-Actores Consumidores Sociales. 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 ambiente mercado y no mercado para comprender la dimensión y el alcance de estos fenómenos para la gestión a fin de encontrar oportunidades de negocios.

### **Argentina, régimen híbrido: Democracia Electoral**

Entendemos como régimen híbrido a una categoría que está entre la democracia y el autoritarismo. **Lo más importante es que las elecciones importan, son transparentes y justas, la oposición es libre de presentarse, hay libertad de expresión y de asociación.**

El Poder Ejecutivo Nacional, independientemente de los matices del gobierno de turno, responde a refundar el país por un pasado inmediato anterior catastrófico, con estilos conspirativos y la necesidad de una cantidad grande de años “para volver a colocar a la Argentina en el lugar que se merece.”

Hemos desarrollado las siguientes categorías para comprender la democracia argentina<sup>1</sup>:

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

2) **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 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. 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. En el caso del mercado local se ve lo mismo; aumento de las importaciones que perjudican a las empresas locales para luego proteccionismo extremo. Todo lo mencionado hace que la planificación sea mínima. Esta volatilidad constante va en detrimento de las perspectivas a largo plazo.

3) **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. Hay más políticas de gobiernos y ínfimas políticas de estado. Como el pasado es nefasto no es rescatable y no se reconoce jamás las bondades de políticas anteriores, aunque hayan existido. Esto lleva a un volver a empezar continuo. Si algún gobierno hace políticas acertadas, el próximo las modifica por obsoletas o las mantiene cambiando algún alcance.

5) **Visión de pasado perdido con oportunidad histórica:** Esta constante implica que Argentina, en algún momento histórico que no se precisa ni se tienen indicadores fue potencia, granero del mundo. En la situación actual, cada gobierno le reclama al anterior no haber aprovechado la oportunidad. Siempre la oposición marca todo lo que no hizo el oficialismo cuando la situación externa era favorable. Cuando se invierten los roles, sucede lo mismo. 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. 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 precisar 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.**

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, el calentamiento global, violencia contra los animales, entre otros, son factores que tornaron al **hombre común en un actor/consumidor social con una capacidad de decisión y organización más efectiva.**

Las empresas analizaban mucho a sus competidores. Grandes multinacionales creando lealtades e identidades a través de la marca, luchaban por la atención de consumidores. Como política interna deben aumentar la rentabilidad o los dividendos para los accionistas, reduciendo costos como fuera necesario, mejorando procesos, optimizando recursos. La forma de llevar a cabo estas medidas, no contemplaba cuestiones que no estén vinculadas al ámbito propio de los negocios. Con todos los cambios producidos a nivel mundial mencionados arriba, el Mercado también comenzó a tener otra dimensión de la competencia.

Según Baron (2011) antes el eje de la disputa por los consumidores era otra empresa. Ahora hay un ambiente “no mercado” que compete con las compañías<sup>ii</sup>. 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 negocio.**

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

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

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

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

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

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

. 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.**

### **Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)**

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.

#### **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, **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 por establecer una estrategia para ello. Dentro del mismo complejo EACS puede haber conflictos internos (sindicatos y gobierno de turno) o diferentes conflictos con el ambiente mercado: (empresa sindicato o empresa gobierno). Para la empresa, el complejo EACS es más intrincado que para ellos el ambiente mercado.**

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

**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<sup>iii</sup>. No debe ser desde un punto de vista discursivo o publicitario sino desde un sentido práctico y útil para detectar oportunidades de negocio.**

### **Ambientes no mercado: estudio empírico comparativo 2016-2018**

Preguntamos sobre cuáles son los factores que afectan a la rentabilidad de una empresa. Con un 90% (80%, 2016) el factor que más afecta la rentabilidad del negocio son los costos laborales seguido por los altos impuestos (70%). En esta edición de la encuesta, los costos están sobre la inflación que está en décimo lugar. En esta edición no aparece mencionada la corrupción como en la anterior como así también la falta de innovación y la falta de inversión. Estos datos evidencian **cuánto inciden los factores no mercado en la percepción sobre la rentabilidad de un negocio en términos generales.** 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.

Managers de multinacionales como directores y gerentes desconocen el término de ambientes no mercado. El 75% dijo no saber nada, el 10% saber poco. Luego de dos años aumentó la cantidad de managers que no saben que son las estrategias no mercado. **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.**

El 90% de las respuestas es afirmativa. **El negocio puede mejorar o no de acuerdo a lo que el gobierno de turno decida tanto en política macroeconómica como en otros aspectos, inclusive en las expectativas futuras y los niveles de incertidumbre. En la encuesta anterior, el valor era de 86%.**

Lo interesante de analizar es que se considera que el gobierno actual es “pro mercado”. La percepción de que los gobiernos de turno influyen en la rentabilidad de la empresa no distingue izquierda o derecha, peronismo o no peronismo, economía cerrada o economía abierta. Es interesante que el 54% manifiesta que condiciona la estrategia de negocios. En la edición 2016 era solo el 19%. La misma inversión de porcentajes se da porque el 15% ve que la acción del gobierno puede generar oportunidades de negocios cuando en la encuesta anterior era el 49% que percibí esto. El 20% considera que obstaculiza a la estrategia de la empresa y un mismo 4% que la facilita. En la edición anterior el 10% consideraba que la obstaculizaba y el 10% que la facilitaba. **Esta característica es significativa de la acción que tiene el Poder Ejecutivo en el sistema político argentino.**

Relevamos en las empresas el papel de los sindicatos en la definición de la estrategia de negocios de las compañías. El 75% considera que impactan en la estrategia del negocio en 2018 contra 68% en 2016. 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. 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 tantos operativos como laborales.

En el caso de los movimientos sociales, para el 47% de los encuestados, impactan en la estrategia del negocio de la empresa cuando antes era del 36%. Dentro del porcentaje que considera que sí impacta, el 41% indica que la condiciona, 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%. **Los movimientos sociales son difíciles de asir para el Mercado, se los prejuiza, en términos generales, como limitantes o no se los puede categorizar, lo que aumenta la percepción de incertidumbre de su comportamiento. En la actualidad está más definido su accionar y se los reconoce como parte de una realidad ineludible.** Pocas de las justificaciones ven algún aspecto positivo en los movimientos sociales salvo los encuestados que consideran que pueden dar información sobre las tendencias y necesidades para el bienestar social y sobre eso, construir una estrategia corporativa. Lo interesante de ver en 2018 es que, si bien el impacto es mayor en porcentaje que hace dos años en la percepción de las empresas, la necesidad de entender las demandas sociales son una característica que tiene que tener en cuenta la empresa para operar y tener ganancias.

El 61% de los encuestados considera que las ONGs no influyen en la estrategia de negocios de la empresa. El 14% considera que son oportunidades de negocios. Es muy interesante ver que el 48% de los encuestados considera que condicionan la estrategia del negocio y 10% la obstaculiza. **Las ONGs pasaron a ser actores más importantes en cuanto a la presencia y al impacto de sus acciones. Investigan, asesoran, conectan,**

**tienen credibilidad, cuestiones básicas que la clase política ha perdido. Como la sociedad en general, en el Mercado hay una percepción positiva de las ONGs desde los aspectos mencionados (facilitar la estrategia y oportunidades de negocios) y como fuente de relevamiento de información de los temas que la sociedad reclama.** En este sentido, los movimientos sociales son útiles para la misma misión, pero con una percepción negativa de su accionar. Sin embargo, en dos años, la visión del mercado dejó de ser ingenua ya que el accionar de las ONGs condicionan la estrategia del negocio.

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.

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%, las ONGs con 2% y los movimientos con 1%. **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 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 y los sindicatos 1%.

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

## **Conclusiones**

En un país con una historia de Poder Ejecutivo personalista y fuerte, e instituciones rígidas en la falta de control y transparencia, el Mercado con una lógica de lucro depende de condicionantes no mercado que no entiende o malinterpreta. Por esta razón, encontramos novedoso y desafiante investigar el ambiente *non market* desde un sentido de construcción positiva por lo que lo denominamos complejo Estado-Actor/Consumidores Sociales. Fue revelador haber relevado que las empresas no tienen conocimiento del ambiente *non market*. Inclusive, un porcentaje de los encuestados, definió en concepto equivocadamente.

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. 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. Estos cambios en los comportamientos, especialmente, dentro del complejo EACS, los consumidores son más insasibles que de costumbre ya que los intereses son variados e interconectados con el resto de los actores *non market*.

Para nosotros, la gobernanza del no mercado es el instrumento conceptual vinculante para gestionar el ambiente no mercado y generar oportunidades de negocios.

## Notas

---

<sup>i i</sup> De Simone, Paola (2016) “Nuevos conceptos sobre viejas constantes de la política exterior argentina” UADE, Material Clase años 2016- presente.

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

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

Boddewyn, J.J. (2003). “Understanding and Advancing the Concept of ‘Nonmarket’,” *Business & Society*.

Dann, Jeremy (2009): Why businesses need “non-market strategies”

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

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