

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

Tipo de Producto Ponencia texto completo

Autores De Simone, Paola

Publicado en: IX Congreso Latinoamericano de Ciencia Política ¿Democracias en recesión? Asociación Latinoamericana de Ciencia Política. Montevideo. Uruguay

Código del Proyecto y Título del Proyecto

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

Responsable del Proyecto

De Simone, Paola

Línea

Área Temática

Administración

Fecha

Julio 2017

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

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

Paola De Simone

paoladesimone@hotmail.com

pdesimone@uade.edu.ar

Universidad Argentina de la Empresa

Área Temática: 01. Actores Sociales: Sindicatos, Grupos de Interés y Movimientos
Sociales

Trabajo preparado para su presentación en el 9º Congreso Latinoamericano de Ciencia
Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP).
Montevideo, 26 al 28 de julio de 2017.”

Introducción

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

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

El Mercado se enfrenta a consumidores más exigentes y a políticas reguladoras de productos o servicios. Los ambientes “no mercado” son cada vez más condicionantes de la rentabilidad de los negocios o generadores de oportunidades. Los responsables de las empresas deben dedicar mucho tiempo a entender el ámbito que no está enmarcado en el mercado. El consumidor compra una experiencia, no un producto. Presta atención en la sustentabilidad, en el medio ambiente o en la forma de empleo de la empresa. Grandes y prestigiosas marcas perdieron clientes por producir explotando gente o contaminando.

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

Por otra parte, el Estado es un actor que ejecuta políticas con intereses variados que afectan la realidad de las personas y el negocio de las empresas. Con lógicas diferentes (lucro y bien común) el Mercado y el Estado tienen dinámicas condicionantes de las actividades de cada cual.

A las dimensiones del Estado (o no mercado) se le suman otros actores que influyen al Mercado como el gobierno de turno, los movimientos sociales, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los consumidores. Estas relaciones crean un ambiente complejo para el Mercado pero que puede generar oportunidades de negocios u obstáculos. Esto se puntualiza en los llamados regímenes políticos híbridos como Argentina.

Este trabajo tiene como **objetivo general explorar las diferentes conceptualizaciones de la dinámica entre el Mercado y la Política a fin de comprender**

la dimensión y el alcance de estos fenómenos y desarrollar herramientas analíticas y prácticas para la realidad argentina.

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

La hipótesis de la investigación ampliada sostiene que las empresas en Argentina no comprenden cómo abordar las decisiones políticas del gobierno de turno, las acciones de los movimientos sociales, de las organizaciones no gubernamentales, las exigencias de los sindicatos, y los cambios de las preferencias de los consumidores (no desde el punto de vista del producto en sí, sino de todo lo que lo rodea) en regímenes políticos híbridos en materias que las incumben. Las empresas se centran en las lógicas de mercado sin comprender las lógicas de ambientes “no mercado” a los que caracterizaremos como **Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)**. Se presupone que hay conceptos y herramientas de las Ciencias Sociales, como la **gobernanza no mercado**, que permiten entender esta situación para mejorar la rentabilidad del negocio en sistemas políticos con régimen híbrido como la Argentina.

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

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

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

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

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

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

Argentina, régimen híbrido: Democracia Electoral

En los años 80, los países latinoamericanos van a formar parte de la conocida “Tercera Ola de Democratización” conceptualizada por Samuel Huntington (1994). El autor establece que los estados con regímenes autoritarios transicionan a la democracia ya sea por una transformación (cuando las elites en el poder toman las riendas a la democracia

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

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

Este proceso transicional a la democracia tiene un paralelo con el proceso de retracción del Estado de Bienestar, es decir, la premisa extendida entre los 80 y 90 que el

¹ Levitsky, Steven and Way, Lucan (2002): *The Rise of Competitive Authoritarianism* en *Journal of Democracy*; pp. 53.

Estado debe ocuparse solamente de determinados aspectos como la salud, la seguridad, la asistencia social y dejar de lado todas las actividades que lo vinculen con el Mercado. Tanto en los 80 como en los 90, los estados que abren a la democracia, transitan este camino. Argentina no fue la excepción.

Con diferentes matices, todos los presidentes de Argentina en la democracia tuvieron la misma matriz vinculada a la lógica económica imperante: el estado retraído de la economía, asistiendo, pero no interviniendo, eligiendo actores corporativos particulares que se ven favorecidos. Este proceso de retracción del estado que lleva 40 años fue generando una desvinculación de las políticas públicas con las demandas de los ciudadanos. En este sentido, se creó un espacio vacío de políticas, pero lleno de personas que se ven indefensas, incomprendidas y por, sobre todo, sin protección de ninguna índole.

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

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

En este apartado queremos aportar que el concepto de transición a la democracia es obsoleto. Es una categoría inapropiada que no nos permite analizar realmente cuál es la dinámica del sistema político argentino. En este sentido, coincidiremos con Carothers (2002) ²quien habla del fin del paradigma de la transición enmarcado en la Tercera Ola de democratización

En la idea de paradigma de transición inconclusa y eterna aparece un espacio indefinido que Carothers categoriza como *grey zone* y Schedler (2002) como *foggy zone*

² Carothers, Thomas (2002): *The End of the Transition Paradigm* en *Journal of Democracy*; pp. 5-21.

entre la democracia y el autoritarismo. 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.³

En los últimos años, los escritos académicos recientes han producido una variedad de etiquetas para estos casos mixtos.

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**)⁴

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

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

Condiciones para elecciones justas:

- Administración bajo autoridades neutrales
- La administración electoral es suficientemente competente y con los recursos necesarios para tomar las precauciones necesarias en contra del fraude durante el voto y el conteo.
- La Policía, Militares y demás Fuerzas tratan a los candidatos imparcialmente
- Los contendientes tienen todo un igual acceso a los medios
- Las reglas y distritos electorales no otorgan desventajas a la oposición
- El conteo independiente y el monitoreo están permitido en todas las localidades
- La votación es secreta

³ Schedler, Andreas (2002): *The Menu of Manipulation*, en Journal of Democracy; pp. 36-50.

⁴ O'Donnell Guillermo and Schmitter Philippe C (1986): *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions About Uncertain Democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Todos los adultos pueden votar
- Los procesos de organización y conteo son transparentes y públicos.
- Hay procesos imparciales para resolver problemas ⁵

Cada régimen en cada país funciona con una dinámica propia. Por eso el concepto de híbrido como único, como una distinción nueva diferente a la democracia y al autoritarismo. No son menos democráticos. Son híbridos. Son así. Entender la dinámica es la tarea primera de la ciencia política para dejar de extrapolar conceptos foráneos que no permiten comprender el funcionamiento del sistema político argentino. En este sentido consideramos que la ingeniería constitucional, es decir el marco jurídico que determina a la forma de gobierno (parlamentaria o presidencial) no responde a entender la **dinámica del funcionamiento del régimen híbrido**.

La clasificación más acorde para nosotros se limita a las siguientes distinciones conceptuales:

Democracia electoral

Autoritarismo competitivo

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

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

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.”

⁵ Diamond, Larry (2002): Thinking about Hybrid Regimes, en Journal of Democracy; pp. 21-35.

En este sentido, he elaborado un nuevo marco teórico de las constantes de la política exterior argentina que complementa al texto de Ferrari (1981) y que se aplica a la política interna.

Entendemos que todos los presidentes de nuestro país establecen el mismo esquema de estructuración de la acción pública en torno a cinco constantes a saber⁶:

- 1) **Diagnóstico equivocado sobre los recursos:** Es la relación directa entre desarrollo y recursos por el solo hecho de tener un país grande con diferentes geografías, materias primas, minerales y ríos. Esto distorsiona la necesidad de una política profunda y extendida en el tiempo, por lo que, con algunos ajustes, el país fácilmente logra crecimiento en la economía y desarrollo de los habitantes.
- 2) **Sentimiento de superioridad regional:** Es la posición de Argentina con respecto a América Latina por un pasado de inmigración europea. Se articula con algunos logros de principio de SXX como los subtes, los inventos, la apertura de la universidad pública. El Estado argentino se ve que el líder natural de la región opuesto a Brasil y el líder de América opuesto a Estados Unidos. Si esto no se mantiene, se considera al gobierno de turno como “vende patria”.
- 3) **Visión cortoplacista:** Es la dimensión de la incertidumbre de los hechos futuros por lo que tanto el gobierno como las empresas e individuos piensan en el hoy. Los políticos trabajan para la próxima elección por lo que las medidas a largo plazo que no reflejen votos en el corto, no son tomas a cabo. La escasa inversión es una característica constante desde el comienzo de la colonia española. La riqueza de la pampa húmeda con réditos inmediatos hizo en el pasado y hace en el presente no tener en cuenta futuras consecuencias. Los individuos no pueden establecer un proyecto de vida que no se vea oscurecido por inflación o desempleo, aumento del mercado local o importaciones, etc. lo que hace que la planificación sea mínima. Preferible pan para hoy porque no sé qué va a suceder mañana.
- 4) **Visión refundadora:** Cada periodo presidencial propone que lo anterior fue nefasto, que la herencia es pesada y que vienen a cambiar las cosas por lo que

⁶ De Simone, Paola (2016) “Nuevas conceptos sobre viejas constantes de la política exterior argentina” Ficha metodológica de las clases del segundo semestre de 2016 de la materia Política Exterior Argentina, Universidad Argentina de la Empresa.

necesitan más del tiempo establecido en un periodo para llevarlo a cabo. Hay, más políticas de gobiernos y ínfimas políticas de estado. Lo anterior no es rescatable y no se reconoce jamás las bondades de políticas anteriores, aunque hayan existido.

- 5) **Visión de pasado perdido con oportunidad histórica:** Esta constante implica que Argentina en algún momento histórico que no se precisa ni se tienen indicadores fue potencia, granero del mundo y se deberían haber hecho políticas que si eran aplicables en ese momento hoy seríamos los mejores de todos. La idea de las gestiones públicas es siempre “volver a poner a la Argentina en el lugar que se merece”, del que no sabemos nada.

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

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.

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

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

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

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

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

El Mercado no fue ajeno a estos cambios.

Los consumidores son más complejos, exigentes y toman decisiones por más factores que el precio o los gustos.

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

Pero con el cambio de realidad que mencionamos anteriormente, el Mercado también comenzó a tener otra dimensión de la competencia. Según David Baron (2011) antes la competencia de la empresa era otra empresa. Ahora hay un ambiente “no mercado” que compite con las compañías⁷. Esto significa que las acciones de los actores/consumidores sociales afectan a la rentabilidad de la empresa.

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

Según Baron, el ambiente de los negocios tiene dos ambientes: el ambiente de mercado y el ambiente de no mercado. El manager tiene que arbitrar y diseñar estrategias de mercado y estrategias de no mercado. Cada ambiente determina elementos para el

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

negocio. El ambiente de mercado establece la significancia de los asuntos no mercado para la compañía. El ambiente no mercado delinea las oportunidades de negocio⁸.

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.

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

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

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

⁸ Baron, D.P (2011): Business and its environment, Stanford University, Pearson Prentice Hall, Cap 1.

Este tópico ha sido abordado incluso por Naciones Unidas. En el 2014 presentó un informe analizando la aplicación del enfoque “*non market*” y sus beneficios. Este documento responde a una solicitud formulada por el Órgano Subsidiario de Asesoramiento Tecnológico en búsqueda de un beneficio orientado a la cooperación internacional. El informe concluye con líneas futuras de trabajo para elaborar nuevos enfoques basados en el ambiente no mercado.

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

En los ambientes entorno al mercado, las estrategias son intermediadas por los mercados, mientras que en el entorno “*non market*”, las estrategias están intermediadas por las instituciones públicas y privadas, incluyendo las legislaturas, los tribunales, los organismos reguladores, y la opinión pública (Baron, 2011).

En suma, lo que se necesita es una estrategia integral que contemple ambos ámbitos. Una gestión eficaz en el entorno “*non market*” requiere de un análisis profundo de cuestiones ajenas del mercado y del entorno fuera del mismo, buscando un mejor posicionamiento de la empresa.

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

De ahí que los problemas a los cuales se enfrentan Unilever, Nike, Wall-Mart, Microsoft, entre otras se originan en el ambiente de mercado pero sus desafíos provienen del ambiente contrario. Éstas son ejemplos de empresas que se pueden tomar como antecedentes en la aplicación de estrategias “*non market*”.

Asimismo, este tipo de estrategias han sido empleadas para tratar temas como el cambio climático. Este es el caso de *Environmental Integrity Group* (EIG) que ha desarrollado nuevos enfoques basados en el “*non market*” con el fin de promover sin demora el desarrollo de nuevas actividades de mitigación global.

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

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

La bibliografía sobre este tema es muy interesante y menciona diferentes enfoques de cómo se percibe lo *non market*. Bakker, den Hond, King y Weber (2013), analizan los diferentes puntos de contacto entre las relaciones entre los movimientos sociales y la sociedad civil, por un lado, y el mundo empresarial, por otro lado. Ellos mencionan que las organizaciones “interpenetran” a la sociedad y las dinámicas individuales y colectivas modifican los usos y costumbres⁹. Doh, Lawton y Tazeeb Rajwani (2012) consideran que las empresas deben invertir más en las prácticas en el no mercado y adaptarlas a cada país en el que operen¹⁰.

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

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

Si el Estado busca el bien común y el Mercado¹¹ el lucro, ¿qué buscan los actores/consumidores sociales que están en la zona gris? ¿Cómo se satisfacen sus demandas políticas y se lo atrae a la compra de un producto?

⁹ 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

¹⁰ 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

¹¹ En este trabajo no vamos a investigar las implicancias y los alcances del mercado ilegal. (N de la A)

Nuestro trabajo se enfoca en **dilucidar la complejidad que tiene el ambiente no mercado** y poder analizar cuáles son las características particulares según las empresas y autoridades públicas argentinas y cómo el concepto de **gobernanza para el ambiente no mercado podría contribuir a entender mejor, por parte las empresas las necesidades de los actores/consumidores sociales**. En este capítulo solamente vamos a categorizar la complejidad del ambiente no mercado, analizar el concepto de **gobernanza e incorporar una variante teórica al mismo que nos permita vincular el ambiente mercado y no mercado**.

Complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales

En este apartado estableceremos que el ambiente diferente al Mercado será el **complejo Estado-Actores/Consumidores Sociales (EACS)**. Estamos de acuerdo con Baron que hay competencia entre ambos ambientes. Lo que entendemos es que hay una combinatoria de una lógica pública y una lógica privada en cada ambiente.

El complejo EACS combina a las ONGs, a los sindicatos, el gobierno de turno, los movimientos sociales y a los actores individuales que en esta investigación son los consumidores. A su vez, el Estado tiene diferentes niveles: Nacional, Provincial y Municipal de los que no profundizaremos en esta investigación.

Cada sector del complejo EACS tiene diversidad de intereses y expectativas e impacta de forma compleja en el Mercado. Ahora bien, dentro del complejo EACS también hay competencia entre las partes como lo hay en el Mercado con las empresas. La dinámica es mucho más compleja debido a que los actores son más, tienen intereses diferentes y, por lo tanto, acciones diferentes. En el mercado, las empresas compiten por los consumidores y establecer una estrategia para ello, es más directo que hacerlo en el ambiente complejo EACS. Dentro del mismo complejo EACS puede haber conflictos internos (sindicatos y gobierno de turno) o diferentes conflictos con el ambiente mercado: (empresa sindicato o empresa gobierno).

Para la empresa, el complejo EACS es más intrincado que para ellos el ambiente mercado. Esto lo podemos ver ahora en Argentina con el nuevo gobierno de Mauricio Macri quien llevó a ministerios clave personalidades del mundo privado a gestionar la cosa pública.

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

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

En este sentido, el complejo EACS tiene interrelacionado al mercado en la conjunción de tres actores: sindicatos, consumidores y gobierno de turno. El ejemplo se profundiza si vemos otros. En Argentina, desde el año 2001, “diciembre” es un mes clave en el año para ver la gobernabilidad del gobierno de turno. Cada actor dentro del complejo EACS tiene sus 4Is. Esto hace que las estrategias del mercado tengan que ser más inteligentes y a medida para poder obtener rentabilidad. **Una definición *non market* del complejo EACS adolece de herramientas prácticas para resolver problemas puntuales que afecten a las ganancias de las empresas del mercado.**

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

El Estado a través del gobierno de turno, tiene muchos problemas para articular demandas sociales. Como vimos anteriormente, el Estado dejó de cumplir funciones de cinturón social necesario con la alternativa de un sistema soviético. Sin él, su actuación redundaba en responder a los intereses electorales de gobierno de turno. Esto se profundiza mucho más en los regímenes híbridos.

La gobernanza

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

Cita Cerrillo i Martinez (2005) “Como ha señalado Mayntz (2005), «la “gobernanza” se utiliza ahora con frecuencia para indicar una nueva manera de gobernar

que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas». La gobernanza se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar”¹².

“La gobernanza implica, así pues, una forma nueva y diferente de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural. De aquí que el interés por usar el concepto de gobernanza radique en su capacidad de englobar todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos de gobierno”¹³.

Si bien la dinámica no es nueva, lo que sí es novedoso es 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)¹⁴.

“Para los defensores de la gobernanza, la búsqueda inacabada de una mayor eficiencia y eficacia en la acción estatal pasa, inevitablemente, por el filtro de la interacción social, ya no solo con los empresarios y sindicatos, sino por medio de la participación ciudadana activa y su intervención directa en asuntos que, hasta hace relativamente poco, eran competencias únicas del aparato estatal.”¹⁵.

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

Participación: múltiples actores especialistas en lo suyo que tengan acción concreta.

Transparencia: registro y conocimiento público de los métodos y prácticas.

Accountability: Control y rendición de las cuentas

Eficacia: es la consecución del resultado que corresponde a los objetivos preestablecidos por la organización.

Coherencia: Implica coordinación y consistencia.

¹² Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*, Estudios Goberna, Ministerio de Administraciones Públicas, Barcelona.

¹³ Cerrillo i Martínez, Agustí (2005): *Idem*

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

¹⁵ Hernandez-Bonivento, José Andrés (2011): *Idem*.

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.

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 lo comprende y, por sobre todo, no lo capitaliza para aumentar su rentabilidad. El complejo EACS es un terreno óptimo para generar oportunidades de negocio.

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 vinculos 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** es 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.

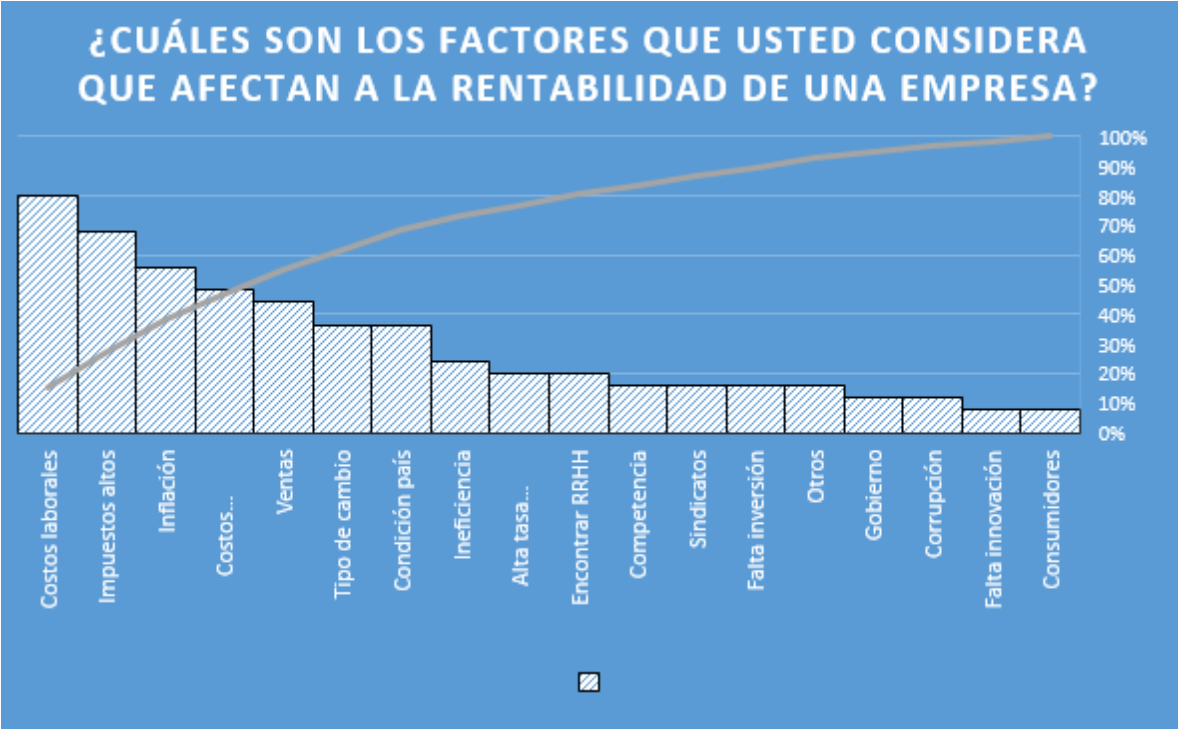
Son datos de la realidad. No es cuestión de subestimarlos sino de entenderlos y capitalizarlos.

Mercado y Política en la Argentina: estudio empírico

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

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

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



Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

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

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

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

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

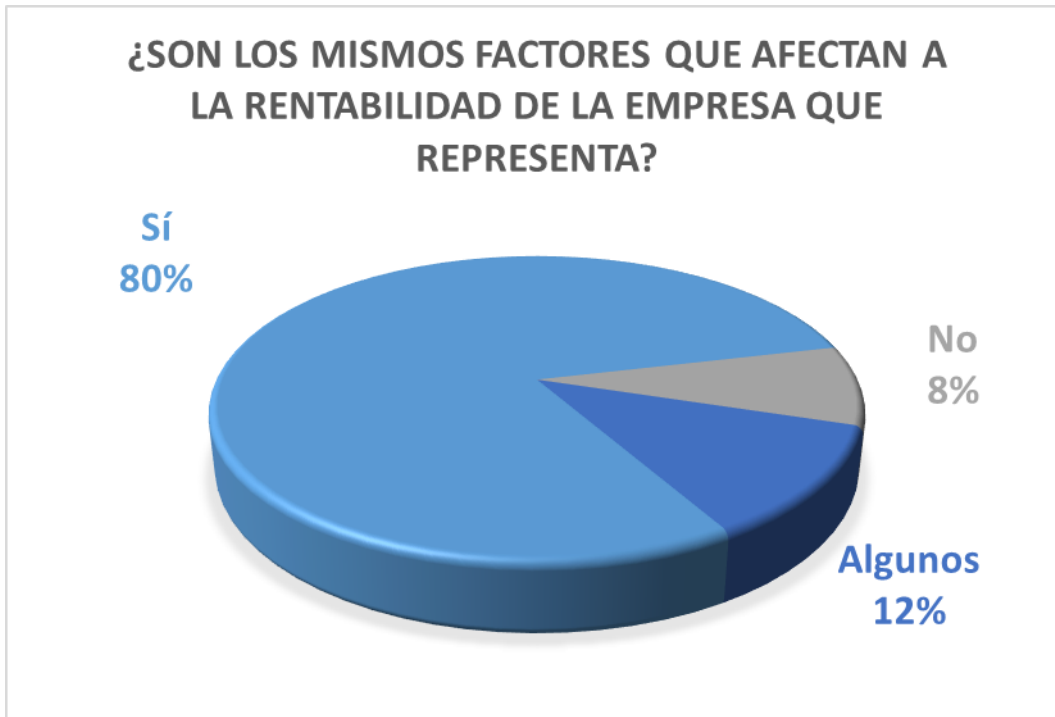
La falta de innovación y los consumidores son el 10% de las menciones como factores que afectan a la rentabilidad.

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

Es de destacar que la visión del Mercado terceriza la responsabilidad de la falta de rentabilidad en aspectos fuera de su ámbito ya que la falta de inversión e innovación tiene poca mención.

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

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

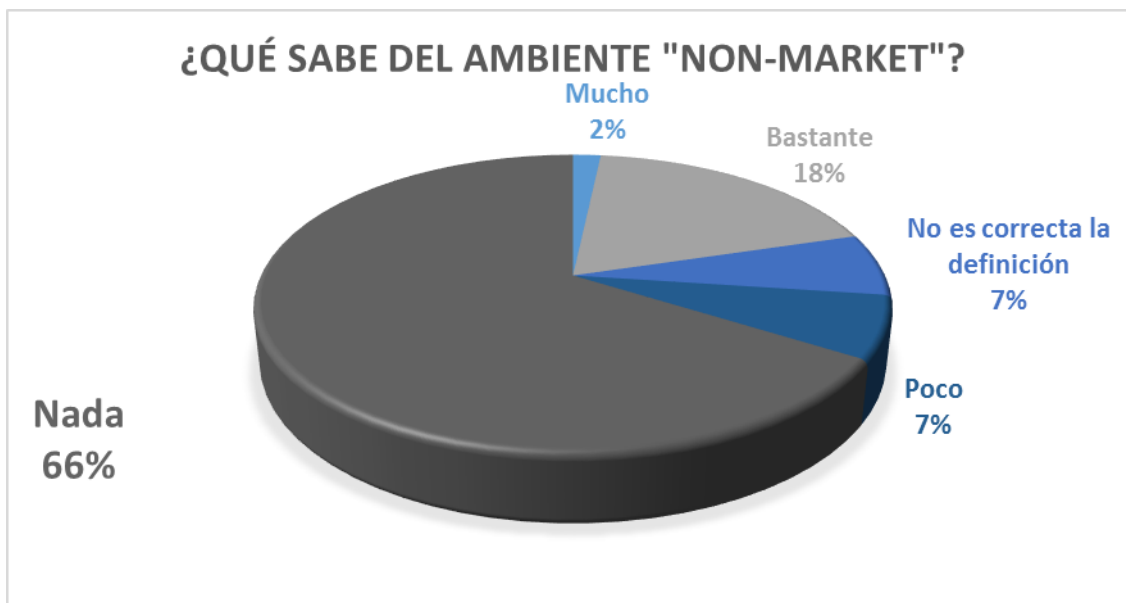


Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

Gráfico 4: Ambientes *non market*



Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

Es decir, el 80% de representantes de empresas multinacionales o grandes no conoce que significa el ambiente no mercado. Para nosotros es un hallazgo importante ya que nos muestra cómo las compañías en Argentina conciben las condiciones de rentabilidad desde la lógica mercado aunque hayan señalado que los factores que la afectan sean no mercado.

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

Para operacionalizar este término y ver cómo afectan cada uno de los componentes del complejo EACS, los desglosamos en preguntas separadas para saber si tanto el gobierno

de turno, los sindicatos, los movimientos sociales, las ONGs y los consumidores impactan en la estrategia de negocios de las compañías y cómo lo hacen.

El gobierno de turno

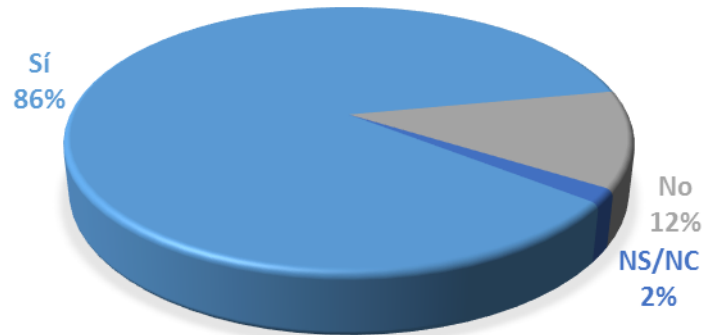
En la Argentina hubo cambio de gobierno en diciembre de 2015. Buscamos medir el impacto durante el mes de noviembre de 2016 debido a que considerábamos que si lo hacíamos a principios o mitad de año las respuestas contarían con un componente más aspiracional o de deseo que real.

Como el cambio fue importante debido a que el peronismo perdió las elecciones luego de estar 12 años en el Poder Ejecutivo, era fundamental tener esta condición metodológica para ser más asertivos a la hora de evaluar el impacto del gobierno de turno en la estrategia de negocios de la empresa.

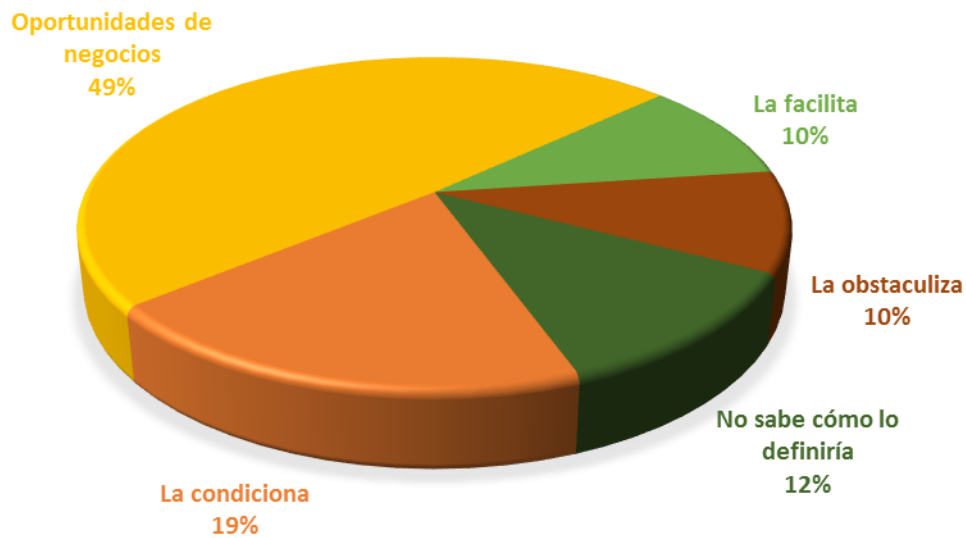
A continuación, veremos gráficamente las respuestas y las analizaremos.

Gráfico 5: Gobierno de turno y estrategia de la empresa

¿CONSIDERA QUE EL GOBIERNO DE TURNO AFECTA EN LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA?



¿CÓMO CREE QUE INFLUYE?



Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

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

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

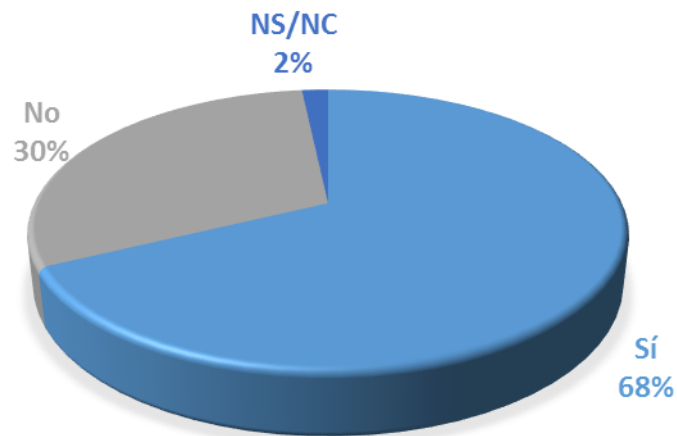
Esta característica es significativa de la acción que tiene el Poder Ejecutivo en el sistema político argentino. Hay aspectos como la corrupción, la burocracia, los impuestos, la incertidumbre que se han marcado en este gobierno como continuación del gobierno anterior o de gobiernos anteriores.

Los sindicatos

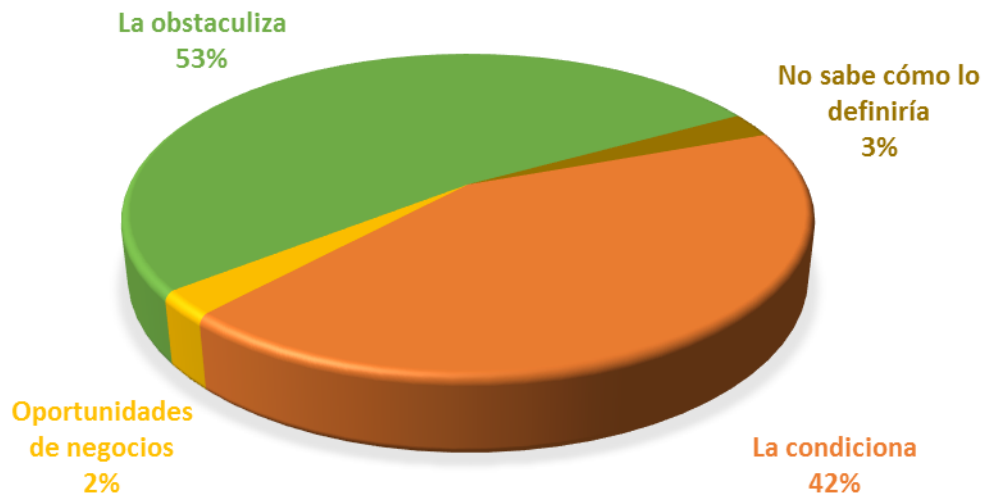
El segundo componente del complejo EACS son los sindicatos. En Argentina, los sindicatos tienen una historia de lucha del movimiento obrero para, a partir de 1945, concentrarlo en el movimiento peronista. Luego del protagonismo de los años 80 y la quietud de los años 90, los sindicatos pasaron a tener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

Gráfico 6: Sindicatos y estrategia de la empresa

¿CONSIDERA QUE LOS SINDICATOS AFECTAN A LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA?



¿CÓMO CREE QUE INFLUYEN?



Fuente: Encuesta propia 2016

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

Los sindicatos son considerados bloqueadores de la competitividad de la empresa. Lo que se percibe en los comentarios es la falta de representación que tienen los trabajadores en la institución sindical y que las presiones están directamente relacionadas 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.

En el régimen híbrido argentino, los sindicatos funcionan, para nosotros, **como veto players no electorales**. Condicionan el accionar del Poder Ejecutivo en el sistema político y negativamente el accionar empresario.

Los movimientos sociales

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

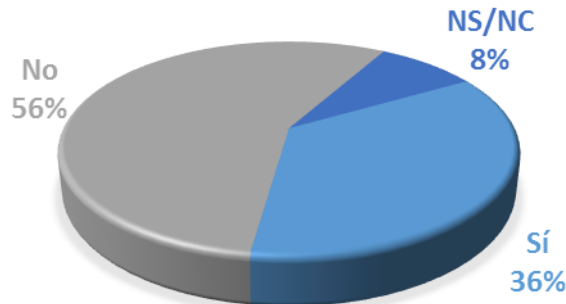
Vamos a puntualizar en Argentina.

Por las consecuencias negativas de las políticas de los años 90 que aumentaron la polarización y contribuyeron a ampliar los niveles de pobreza y ante un Estado ausente que no escucha los reclamos, comenzaron a surgir movimientos sociales que centran sus reclamos en derechos perdidos (al trabajo, a la vivienda, a la seguridad). He trabajado este tema desde la geopolítica, es decir, de la necesidad de la territorialidad (ocupar la calle) para crear identidad (la que ni el Estado ni la Nación, les otorgan) ¹⁶. En este sentido, los movimientos sociales son una característica bien definida de los regímenes híbridos.

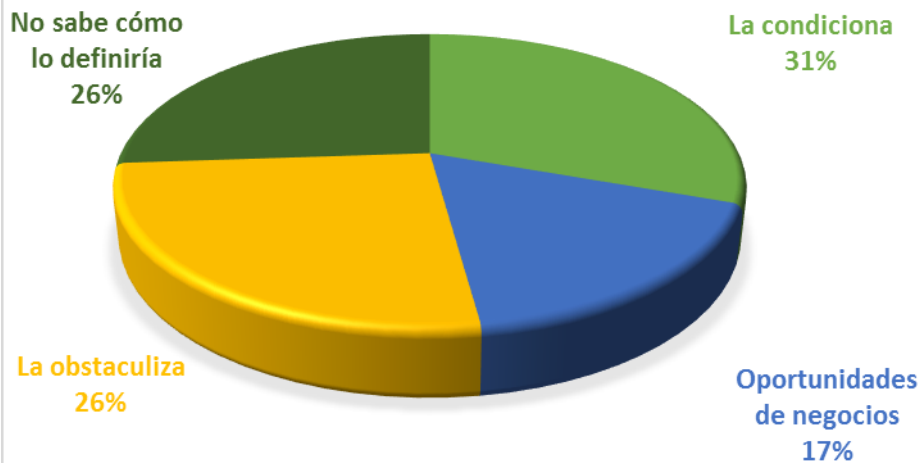
Gráfico 7: Movimientos sociales y estrategia de la empresa

¹⁶ De Simone, Paola, (2011): Geopolítica y movimientos sociales, Mimeo, Academia.edu

¿CONSIDERA QUE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES AFECTAN A LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA?



¿CÓMO CREE QUE INFLUYEN?



Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

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

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

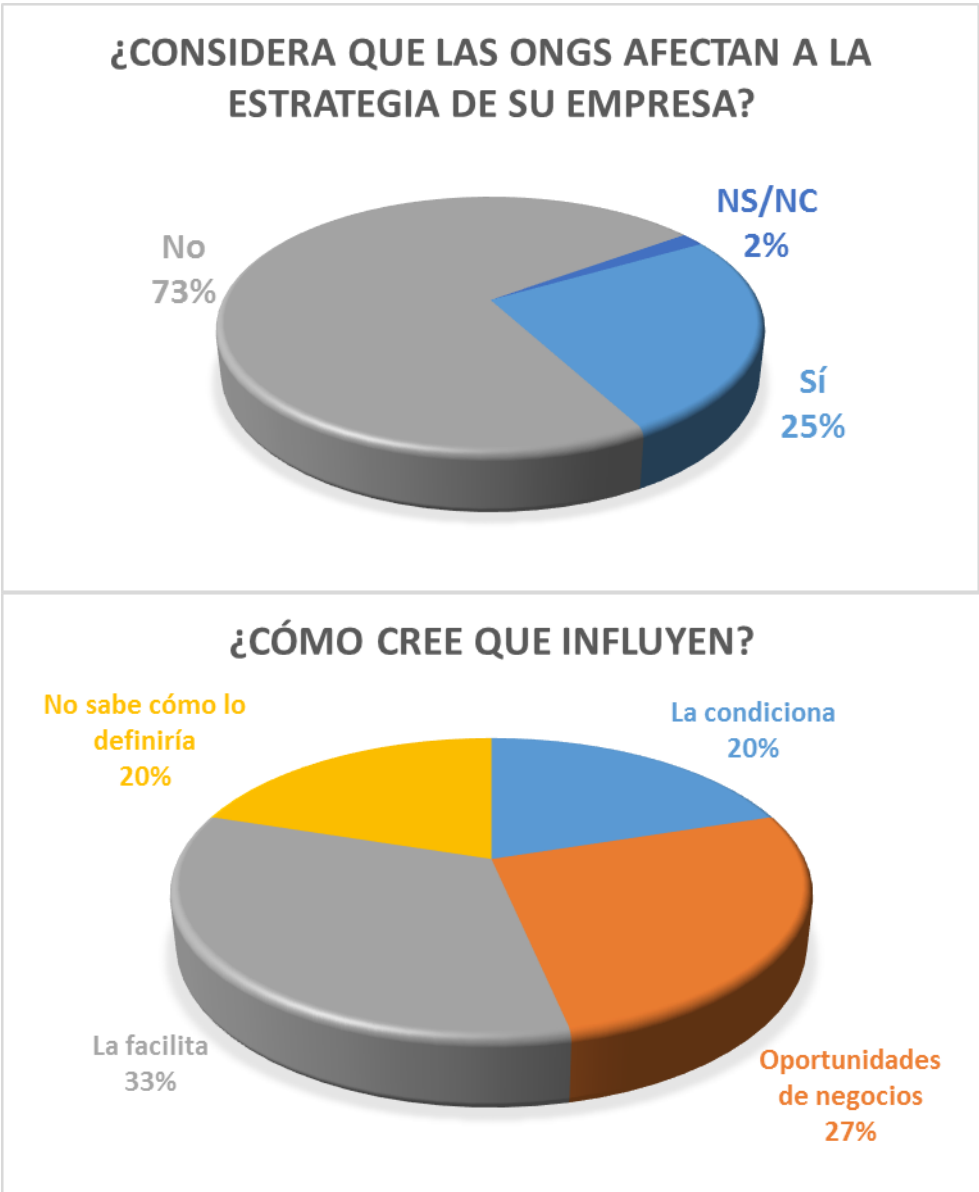
Como en el caso de los movimientos sociales, las ONGs tienen historia y presente. Con variedad en temas y organización representan tanto intereses internacionales como nacionales.

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.

Gráfico 8: Organizaciones No Gubernamentales y estrategia de la empresa



Fuente: Encuesta propia 2016

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

Como la sociedad en general, en el Mercado hay una percepción positiva de las ONGs desde los aspectos mencionados (facilitar la estrategia y oportunidades de negocios) y como fuente de relevamiento de información de los temas que la sociedad reclama.

En este sentido, los movimientos sociales son útiles para la misma misión, pero con una percepción negativa de su accionar.

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

Los consumidores

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

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

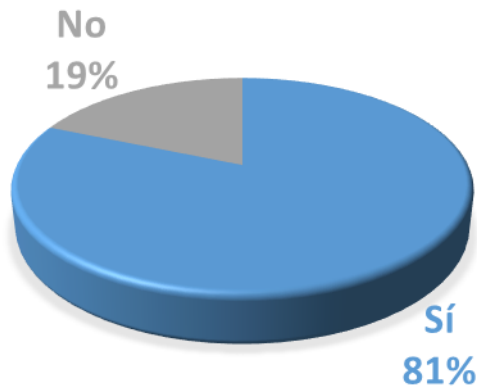
La capacidad de viralización de las bondades o perjuicios de un producto o servicio genera un impacto imposible de cuantificar para las ganancias, pero, especialmente, para las pérdidas. Siempre la insatisfacción es más profunda que los niveles de satisfacción que se consideran lo que tiene que ser.

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

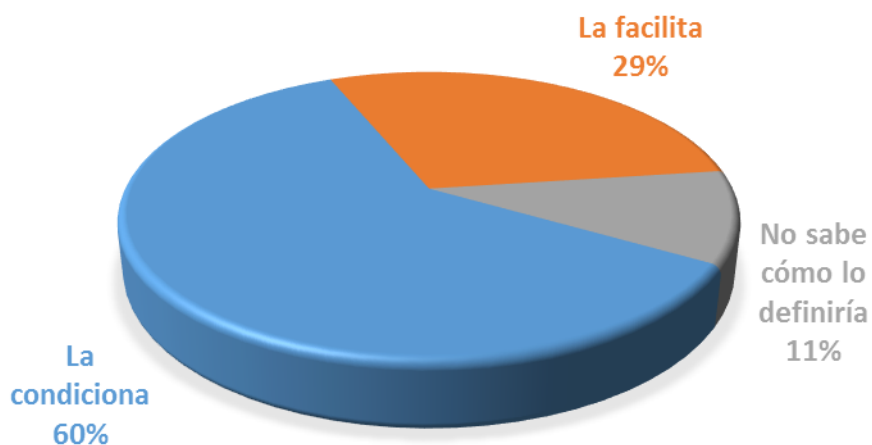
A continuación, veremos cuál es la visión de las empresas sobre si los consumidores influyen o no a la estrategia del negocio.

Gráfico 9: Consumidores y estrategia de la empresa

¿CONSIDERA QUE LOS CONSUMIDORES AFECTAN A LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA?



¿CÓMO CREE QUE INFLUYEN?



Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

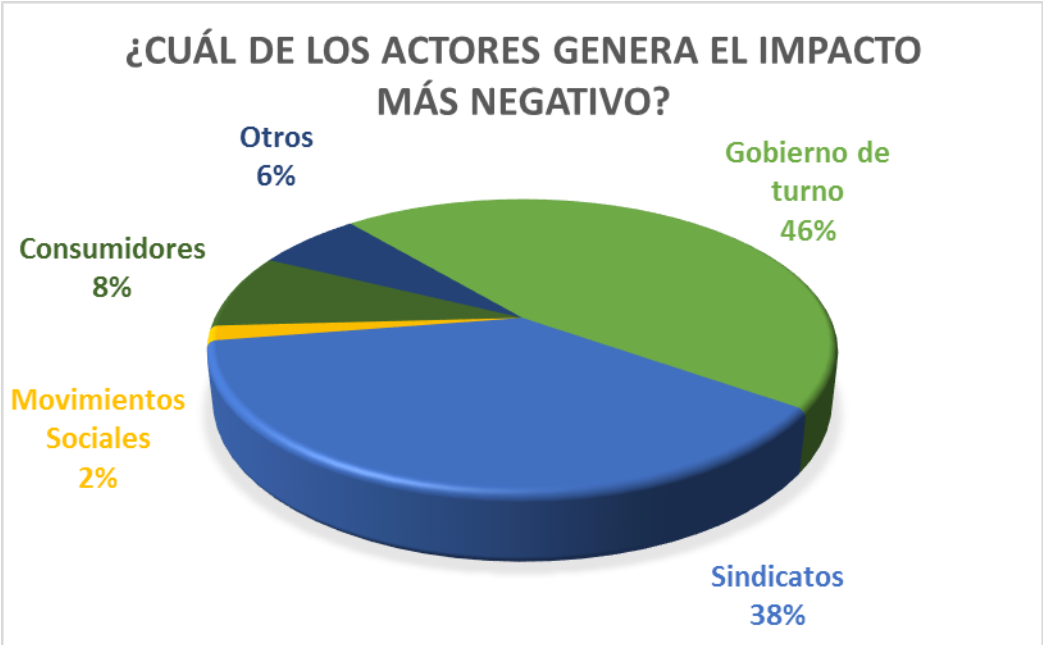
Hay una necesidad de apertura de mentes de las empresas para ver que los consumidores son muy cambiantes en sus preferencias, pero no necesariamente desde el

punto de vista de recurrir a la competencia, sino de exigir determinadas prácticas y experiencias a la hora de consumir un producto o un servicio brindado por una compañía.

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

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

Gráfico 10: Impacto negativo

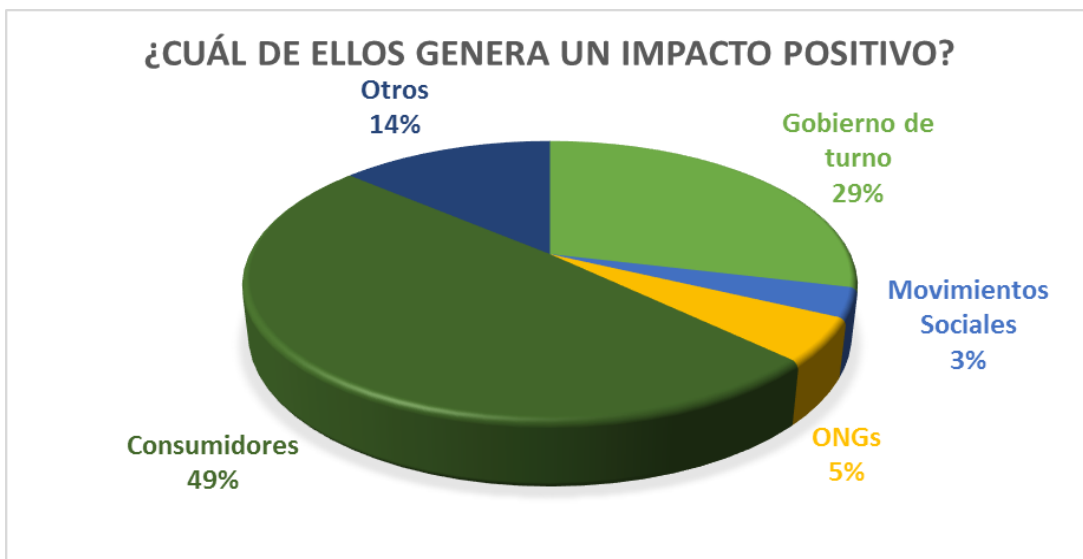


Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

Gráfico 11: Impacto positivo



Fuente: Encuesta propia 2016

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

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

Podemos apreciar 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.

Conclusiones

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

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

A lo largo de todo el trabajo fuimos entendiendo cómo un fenómeno internacional de la aplicación de estrategias *non market* acontece en nuestro país.

Categorizando a la Argentina como una democracia electoral dentro de una nueva concepción de régimen político alternativo a la democracia o al autoritarismo conocido como híbrido encontramos que la dinámica del sistema político es mucho más impactante que la ingeniería constitucional. En un país con una historia de Poder Ejecutivo personalista y fuerte, e instituciones rígidas en la falta de control y transparencia.

En este ambiente se mueve un Mercado con una lógica de lucro depende de condicionantes no mercado que no entiende o malinterpreta.

Por esta razón, encontramos novedoso y desafiante investigar el ambiente *non market* desde un sentido de construcción positiva por lo que lo denominamos complejo Estado-Actor/Consumidores Sociales.

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

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

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

Los sindicatos tienen una connotación negativa: se los considera fuerza de choque, corruptos, defensores de sus propios intereses, bloqueadores y poca representación en la defensa de las necesidades de los trabajadores.

Los consumidores son el principal *target* de las empresas como razón de ser, pero, en la actualidad con los cambios de comportamientos, exigencias, variedades de demandas, la capacidad de destruir o admirar un producto o un servicio, son actores más complejos para satisfacer deseos y predecir tendencias. Es como que los consumidores están por delante de la estrategia de negocios cuando antes eran los beneficiarios de los productos de una marca dada. Estos cambios en los comportamientos, especialmente, dentro del complejo EACS, los consumidores son más inasibles que de costumbre ya que los intereses son variados e interconectados con el resto de los actores *non market*.

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

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

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

Para nosotros, la gobernanza del no mercado es el instrumento conceptual vinculante entre el Mercado y la Política en Argentina.

Esta relación del complejo EACS y el Mercado es un campo a explorar y explotar (en un sentido positivo de la palabra) y es lo que estamos haciendo a partir de esta investigación. Escuchar a las empresas, al Estado y a diferentes actores/consumidores sociales de Argentina es un trabajo importante y necesario para poder medir, comparar y entender problemas, soluciones, demandas y obligaciones de los actores sociales para encontrar rentabilidad y oportunidades de negocios.

Bibliografía

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

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

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

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

Dahl, Robert (2004): La democracia, en Postdata #10, págs. 11-55.

Dann, Jeremy (2009): Why businesses need “non-market strategies” en <http://www.cbsnews.com/news/why-businesses-need-non-market-strategies/> consulta 25 de septiembre de 2015.

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

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

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.

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 - Nº 26, Sevilla.

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

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

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

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

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

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