

LA VENTAJA DE LA OPORTUNIDAD EN CONTEXTOS INESTABLES: EL CAMBIO EMPRESARIAL PARA MERCADOS EMERGENTES¹

Antonio E. Zarur Osorio

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

México comparte con el mercado más grande del mundo una frontera de 3,141 kilómetros y alrededor de noventa por ciento del comercio bilateral con Estados Unidos pasa por ahí. Esto constituye una ventaja competitiva para muchas empresas, pero sólo un dato geográfico más para otras, lo que, visto así, anula las oportunidades. En un entorno inestable y dinámico como el que vivimos, las oportunidades se caracterizan por su volatilidad y, aunque la frontera sigue en el mismo sitio y la economía estadounidense es hoy más poderosa de lo que era hace once años cuando se firmó el Tratado de Libre Comercio, México ha dejado de ser el principal socio comercial de los Estados Unidos, desplazado por China que se ubica a miles de kilómetros de ese mercado. En el nuevo entorno y la globalidad hay más oportunidades de las que se logran aprovechar, pero también la incapacidad de muchas empresas para traducirlas en hechos concretos.

Por otro lado, las empresas han identificado oportunidades para mejorar sus beneficios mediante la

aplicación de distintas técnicas de la disciplina administrativa, las cuales, sin embargo, no están surtiendo el efecto deseado. La explicación puede encontrarse en el hecho que, habiendo reconocido las oportunidades y hasta determinado costos y su operatividad, la administración no ha desarrollado la habilidad para tomar las decisiones a tiempo y las oportunidades se van, pues en un entorno cambiante se muestran volátiles y no permanecen eternamente, anulándose así la ventaja competitiva de la oportunidad. El reto es grande y la potencia de las técnicas administrativas puede ser engañosa si se oscurece el requisito fundamental: tener la habilidad para reconocer las oportunidades y saberlas aprovechar a tiempo.

En el principio de todos estos procesos está a la información clara y precisa para dar respuesta a una serie de preguntas básicas —qué, cuándo, cuánto, cómo y dónde—, además de la habilidad para tomar decisiones oportunamente. Vivimos una etapa de grandes cambios, cuando las transformaciones de la economía mundial anticipan grandes desafíos para empresas en México; pueden parecer lentas, pero

sus señales ya se perciben en el mercado. Ejemplos de ello son el mercado gay, cada vez más visible en el país, o la cuestión de la mano de obra barata (y poco calificada) que se emplea en las maquiladoras, durante años publicitadas por el gobierno mexicano como atractivo para atraer inversión extranjera. Hoy, frente a las nuevas tendencias, la situación se revierte, por ejemplo: en China, los salarios de maquila son aún más bajos que en México (mientras aquí se paga 1.50 dólares por hora, en el país oriental, el obrero recibe 60 centavos); está, además, el fenómeno llamado *offshoring*, que implica que México no figura como destino elegido por las grandes corporaciones que están orientado estratégicamente sus flujos de inversión a la subcontratación de servicios o al traslado de plantas hacia otras regiones. Lo que por lo menos parece un contrasentido al compartir nuestro país la mayor frontera con la potencia hegemónica y que, finalmente, no lo es, puesto que el país no ofrece niveles competitivos en mano de obra calificada para la solución de los problemas.

En el presente documento voy a referirme al fenómeno de la ventaja competitiva que, de acuerdo con Porter (2003: xvi), "es un aspecto esencial del desempeño de los mercados competitivos", así como de la incapacidad de muchas empresas para desarrollar y aprovechar esas oportunidades en un mercado altamente cambiante y volátil. El mercado mexicano transitó con cierta rapidez de una economía cerrada y protegida hacia la globalización, con la apertura implícita de fronteras y una multiplicada concurrencia de bienes y/o servicios que se ofrecen a los consumidores. Durante la mayor parte del siglo pasado, ese cambio se entendía como un proceso evolutivo de ritmos más o menos lentos y prolongados. En los años ochenta, sin embargo, el mercado se abrió paso a modificaciones radicales, que no se mueven linealmente y que bosquejan, para las empresas, la necesidad de imaginar nuevas formas y la elaboración de estrategias alternas para el desarrollo de nuevos mercados.

Una vez abordado el problema desde este punto de vista, se hace necesario recordar algunos principios fundamentales del proceso de toma de decisiones que se aplican exitosamente en las distintas áreas de una empresa, además de enfatizar que los modelos cuantitativos no son los únicos que la dirección puede o debe considerar, puesto que es indispensable, aparte de los índices de rentabilidad, concebir

un análisis cualitativo, al aplicar los criterios de decisión ante el problema que se tiene en las manos. Es importante señalar que, cuando los gerentes pretenden tomar decisiones en términos racionales, debemos estar conscientes del papel significativo que juegan su cultura y personalidad, así como las estructuras de poder de la organización, todo ello enfocado al caso de las nuevas oportunidades comerciales que se están abriendo paso en el mercado mexicano y que rompen con el enfoque convencional de muchas empresas: los mercados emergentes asociados con la ruptura del modelo tradicional de masculinidad.

El modelo tradicional de masculinidad (y de feminidad) es una construcción ideológica, hecha sobre la base de los cuerpos biológicos y el sexo, que regula, establece y reproduce las formas de ser hombre y de ser mujer en una formación social. La modernidad asociada con la globalidad y los imperativos de mercado ha propiciado una serie de cambios en los significados y los comportamientos que favorecen otros estilos de vida. Los criterios externos para ordenar las diferencias se están flexibilizando, a punto tal que el modelo de las tres efes ("feo, fuerte y formal"), alimentado desde distintos aparatos, se ha empezado a resquebrajar: los heterosexuales han empezado a hacer cosas que antes se consideraban gays, produciéndose un "nuevo tipo" de hombres (consumidores) heterosexuales: los metrosexuales. Aunque el fenómeno va más allá de la apariencia y existe una mayor tolerancia al estilo de vida gay.

Diagnóstico y reconocimiento

Los administradores están preocupados por la creciente incertidumbre en los mercados, por ello trabajan en desarrollar procedimientos, capacidades y opciones que permitan a las empresas aumentar el umbral de certeza y adaptación al medio, en el deliberado propósito de reducir los riesgos que representa el cambio vertiginoso en boga hoy en día. Ahora, a diferencia de lo que sucedió en los periodos de estabilidad, la rapidez y la dimensión de los cambios involucran a toda la estructura y no sólo sus partes. El énfasis que se ponía en el cambio parcial, y que corresponde a una visión más bien evolutiva, dio paso a los cambios radicales y hasta abruptos (recordemos aquí lo que desencadenó el 11 de septiembre de 2001). En ese ambiente, las necesida-

des de las empresas están definidas por el entorno altamente competitivo en que se desarrollan; compradores, materias primas, recursos, nuevos mercados, etcétera, todo ello requiere de un óptimo funcionamiento, si el propósito de la empresa es lograr una ventaja competitiva sobre el resto de la industria.

Una herramienta fundamental en todos los procesos de decisión racional es la información, la materia prima basada en criterios de elección objetivos (el dinero, generalmente). Es importante mencionar que la toma de decisiones debe ser rápida, oportuna y fundamentada en información concreta, factores que permiten una mayor eficiencia y efectividad a bajo costo; de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización. Una evidencia de ello se encuentra en el espectacular crecimiento que en México ha tenido la investigación de mercados, tal y como lo revela el presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI):

Hay 650 mil personas dedicadas a esta actividad [...] A diferencia de hace 20 años, cuando sólo unos cuantos contrataban este tipo de servicio [...] Una nueva tendencia es la asociación de clientes y proveedores de investigación con el compromiso de dar toda la información, porque de ello dependen los resultados finales (*El Financiero*, 28 de octubre, 2004).

Seguramente, el crecimiento de ese tipo de investigación ha sido estimulado por el ritmo y la profundidad de los cambios que han ocurrido en los tiempos recientes en nuestro país y que han obligado a los gerentes a tomar decisiones suficientemente fundamentadas en los fenómenos del mercado.

Sobre esta base, las empresas productoras de bienes y servicios construyen sus decisiones de mercado, que se articulan en la planeación para enfocar y coordinar las estrategias de sus productos. Aunque la dimensión del problema no se limita a este punto, algunas se han atrevido a dar un paso adelante y adoptar una estrategia revolucionaria, que les permite establecer el puente para transitar de una organización estancada a otra inspirada en los nuevos modelos de integración con el entorno. En este proceso se están valiendo de diversos métodos para construir una organización con una filosofía de gestión compartida por todos sus integrantes, que se mantenga en interacción con su interior (empleados

y hacia el exterior (clientes, proveedores, el ambiente del mercado, la cultura de la sociedad de que se trate, etcétera).

Cada organización utiliza enfoques diferentes, aunque el objetivo final debe ser el mismo. De acuerdo con López Garza y Maricela López, una opción es

“[...] la organización inteligente como un modelo donde el aprendizaje y el conocimiento están orientados al mejoramiento de las acciones, y la importancia que tiene la organización y su estructura como un factor clave en este proceso. Es una evidencia palpable que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los retos que el medio ambiente dinámico está provocando; dentro de ellas se encuentra el que las corporaciones permanezcan competitivas con sus homólogos en el mundo del trabajo y estén orientadas a la calidad y servicio al cliente ya como parte de la filosofía empresarial (<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye18/05.htm>).

Toma de decisiones y proceso de cambio

La utilización de las herramientas que nos proporciona la disciplina administrativa ayuda a evitar errores cuando se trata de incursionar en los mercados; muchas compañías ya están siguiendo los procedimientos. Partiendo de este razonamiento, las empresas modernas están desarrollando planes flexibles para ser tan activas como el cambio mismo, en el entendido que la flexibilidad no es una condición natural, sino que se debe construir. Sin embargo, muchas formaciones se han encontrado con que la estrategia que funcionó bien en algunos casos, en otros no es satisfactoria y los resultados así lo demuestran. Lo que prueba la tesis de los clásicos de la administración, en el sentido de que el cuerpo de elementos y principios de la disciplina es aplicable prácticamente a cualquier organización, pero todas ellas son diferentes y no necesariamente lo que funciona en una es válido para las demás. Los resultados de las empresas reflejan un fenómeno complejo de necesidades por satisfacer, multiplicidad de mercados, estrategias, procesos, productos, canales y, por supuesto, de agentes que intervienen en todo.

Para los administradores, la toma de decisión es una de las mayores responsabilidades; forma parte integral de un proceso mucho más amplio y sus efectos se reflejan, eventualmente, en los resultados

empresariales. Una decisión puede variar en trascendencia, connotación y forma parte de una cadena de causa-efecto que requiere de objetividad hacia el exterior, para determinar oportunidades y amenazas, y hacia el interior, para ubicar fortalezas y debilidades.

La toma de decisiones en una organización generalmente se circunscribe a una serie de personas que colabora en un mismo proyecto. En algunos casos se puede distinguir entre la autoridad de línea y aquellos a quienes está encomendada la responsabilidad directa, lo que para muchos estudiosos es obsoleto pero que, finalmente, involucra a todos los miembros de la organización. El proceso arranca con la proyección del sistema a futuro y la selección de opciones (decisiones). En la literatura administrativa, insistentemente se afirma que las decisiones son el motor de las organizaciones modernas, y en efecto lo son, pues de una adecuada selección de opciones dependen en buen grado los resultados organizacionales (aunque no exclusivamente).

Si preguntásemos a los administradores cuál es su actividad principal, una mayoría nos contestaría que tomar decisiones es su trabajo primordial, por la frecuencia y por el impacto de la tarea. Continuamente —explicarían— tienen que decidir lo qué debe hacerse, quién, cuándo, dónde y cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es una parte del trabajo. De acuerdo con Kast (1994:7),

[...] las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de permanecer en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones del futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Ahora bien, aquí no podemos desconocer que en el proceso de toma de decisiones están involucrados otros elementos como la cultura, la estructura de poder de la organización y la personalidad del agente. Mayormente, la teoría organizacional ha trabajado el fenómeno como un proceso ordenado que posee una secuencia lógica y un criterio de elección, que generalmente es el dinero, dejando de lado el papel que la cultura juega dentro de la estructura

social, y cómo se articula con las decisiones y las formas del fluj social. Ello se explica porque el vínculo que se establece entre las decisiones y cultura suele ir en el mismo sentido, aunque no sucede así en el caso del mercado gay, donde se abre un espacio para el conflicto, razón por la cual muchas empresas locales se han resistido a la oportunidad que representa este mercado y otros asociados a la ruptura con el modelo cultural dominante.

Organización, estructura de poder y cambio

Las transformaciones de la economía mundial —que implican el desarrollo de las tecnologías de la información y los procesos integrados que disminuyen los tiempos para tomar decisiones; el uso de los medios para acortar los ciclos de los productos; una revolución tecnológica sin precedentes; la globalización que fragmenta mercados y multiplica la oferta de bienes y/o servicios; las nuevas reglas asociadas; el dominio de las grandes corporaciones; los cambios culturales aparejados a la emergencia de nuevos segmentos de mercado y, en general, el acelerado ritmo del cambio en el ambiente organizacional— están configurando una serie de retos que los administradores y las organizaciones deben enfrentar para generar estrategias exitosas que aseguren su futuro.

El ambiente empresarial se ha vuelto cada vez más complejo y tiene efectos en la estrategia, la estructura, las funciones administrativas, las tecnologías de gestión y el proceso de toma de decisiones. Hoy está claro que arrostramos un proceso irreversible que, en los últimos veinte años, ha producido tantos cambios y de tal profundidad como nunca antes en la historia de la humanidad. Una parte de este complejo panorama lo constituyen, sin lugar a dudas, el mercado y el consumo, que han experimentado cambios radicales en el terreno comercial y cultural.

Los mercados nacionales que conocimos hasta hace unos años, se están desintegrando y la adopción de nuevas tecnologías, como la Internet, ha venido a revolucionar de manera definitiva la comercialización. Los mercados cambiantes, los segmentos emergentes y el desarrollo tecnológico representan desafíos y conflictos que provocan situaciones o intenciones no habituales para las empresas. La organización debe aprender a innovar,

tener respuesta al cambio y la capacidad para desarrollar nuevos proyectos, productos y segmentos de mercado que hasta ahora no han sido atendidos.

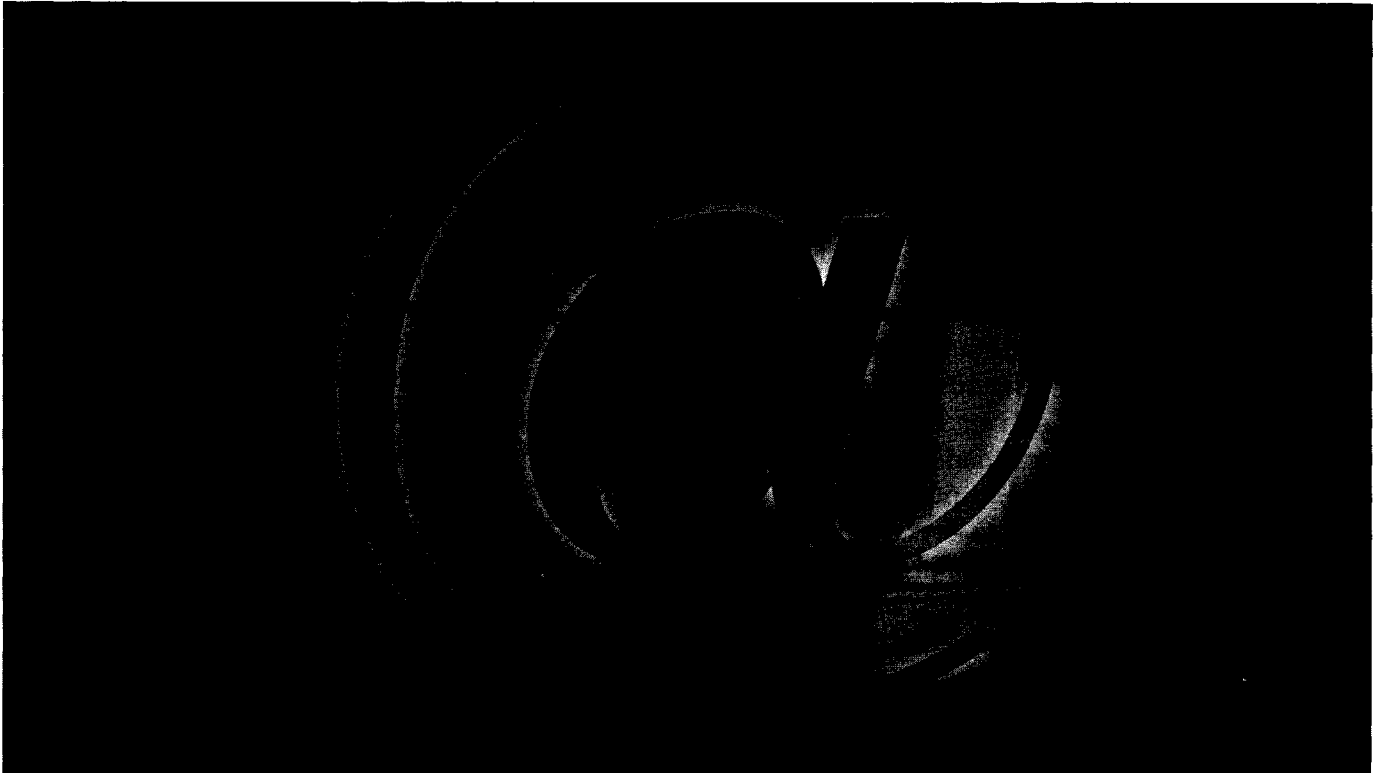
Hoy se tienen que desarrollar y comunicar constantemente nuevas formas de valor para los consumidores, y los resultados empresariales están asociados directamente con la capacidad de ajuste que los negocios tengan frente a este nuevo entorno. De acuerdo con Chandler, la "estructura sigue a la estrategia", es decir, la tarea de organizar supone que en el principio de las actividades empresariales están las necesidades de los consumidores, y después la estructura, los procesos y productos o servicios.

El cambio es una constante del ambiente organizacional; cambiar es una habilidad y una ventaja competitiva al interior de los negocios. Identificar las oportunidades que nos brinda la expansión de los mercados y realizar los ajustes para aprovecharlas, puede ser el punto de partida para el desarrollo de una estrategia sólida.

En la literatura administrativa contemporánea, el tema del entorno y su influencia en el diseño y complejidad de estrategias, estructuras y funciones administrativas ha sido ampliamente trabajado. Se ha destacado, desde distintos enfoques, el papel funda-

mental del ambiente organizacional, y su evolución como una variable central en la construcción de la tarea administrativa y de gestión, donde la aparición de fuerzas externas (e internas también) a la organización impone exigencias que en muchas ocasiones generan problemas, aunque también oportunidades que se deben afrontar y aprovechar para operar en mercados cada vez más agresivos y competidos. Los cambios de mayor importancia, dice Kast (1994:15) son los que "ocurren en el desarrollo de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas", a menudo rechazados por incompreensión o bien porque entran en franca contradicción con estructuras y funciones que se han venido "perfeccionando" en el tiempo. En este sentido, ciertamente el mundo actual se caracteriza por los cambios constantes en el ambiente que envuelve a las organizaciones, pero también por la permanencia de una serie de inercias, de valores y de resistencias que lo acotan.

Optar por el cambio supone la construcción de una ventaja competitiva. Una organización dinámica debe adoptar una estrategia competitiva que busque una posición favorable en un escenario caracterizado por la competencia creciente y agresiva. La finalidad será buscar una rentabilidad creciente so-



Los mercados nacionales que conocimos hasta hace unos años se están desintegrando y la adopción de nuevas tecnologías, como la Internet, ha venido a revolucionar de manera definitiva la comercialización.

bre la inversión y una posición que permita enfrentar un mercado dinámico y en expansión de manera ventajosa. Esto no implica exclusivamente *adaptarse*, sino una actitud propositiva que permita a la organización ser tan activa como el cambio mismo, lo que habrá de traducirse en una ventaja competitiva, ya que una actitud favorable al cambio es un valor que la empresa crea y desarrolla para traducirlo en hechos concretos. Una ventaja y una oportunidad se convierten en tales sólo cuando la empresa las aprovecha real o potencialmente, de lo contrario son un simple dato.

En un proceso de cambio, la estructura de la organización y la industria de que se trate pasan de una condición relativamente estable a otra en que deben modificarse en la medida que el cambio se va operando. Este proceso, aparentemente simple, revela en su instrumentación una enorme complejidad, pues se requiere de una gran creatividad para descubrir las nuevas formas de competencia, más aún cuando se trata de mercados emergentes y, como en nuestro caso, de aquellos los derivados de una ruptura con el modelo de cultura tradicional.

Aprovechar los mercados emergentes vinculados a la ruptura del modelo tradicional de masculinidad es un reto muy grande para las organizaciones y, ciertamente, no se están haciendo suposiciones poco realistas respecto del futuro, ya que hay evidencias sobradas de cómo las restricciones, el tabú, que durante años pesaron sobre la homosexualidad, se han venido debilitando —el canal pink de la televisión francesa, la unión de personas del mismo sexo recientemente legalizada en España o la infinidad de jovencitos que en el metro de la ciudad de México expresan sus afectos sin que las “buenas conciencias” se les echen encima—, como también las que excluyeron a los hombres heterosexuales del cuidado personal, reservado a la mujeres. Entonces, el asunto es satisfacer las necesidades no atendidas de consumidores con un atractivo poder de compra.

No olvidemos que el cliente es el elemento decisivo en los resultados de toda empresa y aunque se trate de consumidores “atípicos”, la opción está ahí para quien quiera y pueda aprovecharla. Satisfacer las necesidades de estos grupos de consumidores es un requisito de variabilidad y también una oportunidad que no permanecerá ahí eternamente. Las oportunidades son volátiles y se van para no regresar.

Pero, la oportunidad en sí no es garantía del éxito. Ahora se trata de instrumentarla y, para lograrlo, es indispensable tomar la decisión. Esta es una tarea estratégica que pasa por la identificación de un segmento o grupo de segmentos para atenderlos. Estos colectivos representan a sectores que hasta ahora no habían sido tomados en cuenta por diferentes circunstancias, a las que ya me referiré más adelante, en particular a las del segmento gay.

Atrapados por la cultura y las estructuras de poder: volatilidad de las oportunidades

Una ventaja nace de muchas situaciones y puede ser el resultado de un proceso complejo que ha avanzado lentamente, casi imperceptible a los ojos leigos. Tal es el caso del mercado gay mexicano que, desde mi punto de vista, requiere de organizaciones dispuestas a tratarlo y aprovechar una oportunidad que ha revelado enorme potencial de negocios.

Ante esta alternativa tienden a polarizarse las opiniones de los que deciden en las empresas y, en muchos casos, suelen pesar temores y homofobia de manera definitiva. Si bien es cierto que la cultura y los avances tecnológicos están modificando algunas reglas, sólo unos pocos se han aventurado en México a tomar en cuenta este mercado, apoyados en su potencial manifiesto.

Un activo intrínseco de las organizaciones es la forma en que logran una ventaja competitiva, que se puede encontrar en los productos, los segmentos, la ubicación, el valor que ofrecen a los compradores o en las habilidades de su aparato de gestión. “Los segmentos potenciales o los no observados a veces son los más importantes de identificar, porque ofrecen oportunidades de acciones anticipadas que aportan una ventaja competitiva”, sostiene contundente Porter (2003:239).

El proceso de enfocarse al mercado gay y al de los metrosexuales, aunque en menor medida, necesariamente tiene que pasar por la revisión del fenómeno en sus múltiples aristas como es el mercado, pero también la estructura de poder de la organización y la cultura dominante. Se trata de una situación problemática, compleja en sus componentes y determinantes. Uno de ellos es el mercado y la oportunidad que representa pero, por otro lado, el análisis debe incluir a la organización misma que, orien-

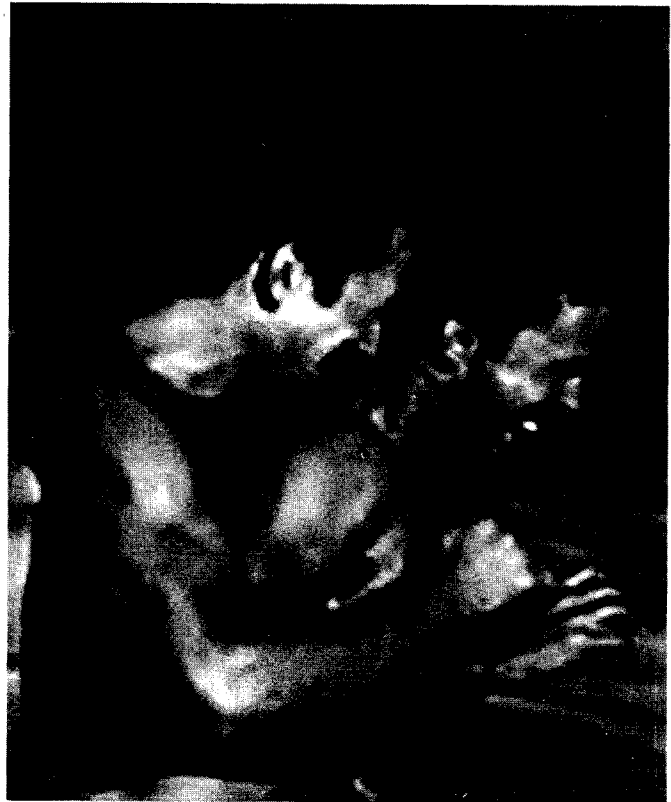
tada al cambio, debe tener claridad suficiente para aprovechar la oportunidad a tiempo. No se trata, hay que precisarlo, de que las empresas que se aboquen a estos grupos de consumidores sean propiedad de homosexuales, con trabajadores homosexuales, si bien ahí inició todo. Estamos frente a un segmento de mercado que está siendo abordado ya por empresas sin calificativos.

Así como la flexibilidad no es una condición natural y se tiene que construir, igual sucede con el movimiento al cambio y la ventaja competitiva de aprovechar las oportunidades a tiempo, o la forma de lograr ventajas y la apertura a nuevos segmentos. Todo esto supone revisar la estructura de la organización a partir de la definición de una estrategia proactiva para construir los consensos necesarios.

Siguiendo a Larry Greiner y con base en su propuesta para cambios exitosos —en el marco de su teoría de desarrollo organizacional y el papel de la gerencia en el cambio, el análisis de problemas y el crecimiento en organizaciones en un marco proactivo para hacer frente a tales situaciones— podemos establecer que un patrón de intervención no trata sólo con el de potencial del segmento, sino revisa la propia organización en sus capacidades para desarrollar nuevos retos, como los que en este caso implica el mercado gay. Si bien la homosexualidad ha dejado de ser un tabú entre ciertos grupos de la población mexicana, para muchos, los homosexuales sigue siendo un grupo de enfermos y “desviados”, lo que pone de inmediato a las empresas que se ocupan del segmento y sus agentes *bajo sospecha* (como sucede con el que esto escribe) de desviación y enfermedad.

Tratar con gays en general y con consumidores en particular no es asunto fácil para todos. Peor aún cuando la homofobia (palabra que no aparece en el diccionario de mi procesador de textos) aún permea las estructuras sociales. Valiéndome del esquema de Greiner, la propuesta de revisión estructural gira en torno de dos aspectos fundamentales, a saber:

1. para tener éxito, todo proceso de cambio debe ser planeado y tener objetivos muy claros. Primero, el administrador debe hacer un buen diagnóstico y tener capacidad suficiente para influir en una estructura que ha desarrollado valores, actitudes y comportamientos que ahora se pretende desmontar. El proceso inicia por desmon-



El proceso de enfocarse al mercado gay y al de los metrosexuales, aunque en menor medida, tiene que pasar por la revisión, dada la complejidad de sus componentes y determinantes.

tar la estructura y necesariamente pasa por las relaciones de poder construidas hacia el interior de la entidad a lo largo del tiempo. La redistribución implica modificar los procedimientos que las estructuras de poder han utilizado hasta entonces para tomar sus decisiones. Sabido es que dentro de las estructuras sociales se crean espacios de poder asociados a personas, tareas o procesos que ejercen alguna forma de liderazgo, y

2. los procesos de cambio no ocurren de manera espontánea, no son absolutos ni se dan de la noche a la mañana. Igual sucede con la redistribución del poder, que es el producto de la voluntad política de cambiar y de crear el cambio en las organizaciones. El cambio es un proceso histórico, un fenómeno gradual que tiene su origen en las fuerzas que lo impulsan, y para las organizaciones es ahora estratégico comprender las modificaciones que se están operando en los caminos de la expansión del capital con la globalización de la economía y la redefinición del modelo de acumulación.



El poder del mercado y el consumo masivo es el "aceite" necesario para la continuidad del modelo capitalista de desarrollo.

Cambio empresarial y mercados emergentes

El cambio es un proceso complejo en el que interviene una serie de variables: la tecnología —que es una poderosa fuerza externa propulsora de las transformaciones—, la explosión del conocimiento, las comunicaciones, el acortamiento en la vida de los productos, los procesos de satisfacción y de manera señalada la globalización, el poder del mercado y el consumo masivo —que es el "aceite necesario para la continuidad del modelo [...] El capitalismo global, salvaje, se nutre del consumo; hay que consumir más y más para que funcione [...] Es la lógica del sistema" (Bauer, A., *Milenio*, 17 de diciembre, 2002).

En el caso que nos ocupa, el consumo está cerrando los espacios a la marginalidad e incorporando todo aquello que sea susceptible de ser explotado comercialmente, en un proceso que no deja de tener sus propias contradicciones ya que, por un lado, presiona la incorporación de las llamadas minorías (en nuestro caso, los gays) ante las crecientes exigencias económicas del modelo global, integrando-

las en tanto que consumidores. Por otro lado, el movimiento al consumo no supone reconocer sus propias circunstancias, lo que tiene como consecuencia el aislamiento y la profundización de la vulnerabilidad social de dichos segmentos en una sociedad como la nuestra, dominada, en ciertos sectores, por el pensamiento católico, y caracterizada por una fuerte tendencia a la discriminación de las minorías y a la intolerancia respecto de todo aquello que no esté orientado a la reproducción y parezca o sea diferente, aunque es preciso reconocer que esta actitud ya no se puede generalizar a toda la población mexicana.

Con la integración a través del consumo no se subvierten los valores y el sistema de concepciones que heredamos; los hemos asimilado y, por el contrario, seguimos creyendo que son "lo natural". El problema de este tipo de integración —y tomando en cuenta que el mercado es el espacio privilegiado donde se articulan identidades y se establecen las diferencias a través del consumo— es que no se configura una identidad homosexual —y de relaciones existentes entre los mismos y con los heterosexuales— diferente en lo fundamental de lo que la cultura burguesa viene manejado desde el siglo XIX. Si bien ya no es tratada como a una enfermedad mental, sí es considerada como una orientación, una "conducta" que debe ser controlada, regulada, tal y como se planteaba desde los años decimonónicos aunque por otros métodos. El movimiento al consumo no supone una ruptura o la trasgresión del modelo; por el contrario, se trata de un fenómeno contradictorio característico de los sistemas de distinción donde las diferencias no desaparecen, sino que son sustituidas por la tendencia a la equiparación, mientras los homosexuales asumen los roles tradicionales como la manera de verse aceptados. En lugar de atenuar la desigualdad, al adoptar este papel están llevando al extremo su opresión, contribuyendo a la permanencia y reproducción de los esquemas culturales y sociales dominantes, que modelan la conducta pública y que el movimiento de liberación homosexual cuestionó profundamente en los veinte años precedentes.

"Los esquemas culturales son *modelos*, son series de símbolos cuyas relaciones entre sí modelan las relaciones entre entidades, procesos o cualquier sistema físico, orgánico social o psicológico" (Geertz, C., 1991: 91). Al no existir el reconocimiento de una identidad homosexual que esté basada en la acepta-

ción de la diferencia —que se ubica precisamente en el terreno del deseo (el deseo por los del propio sexo)— más allá de los códigos —los gestos, las actitudes, los comportamientos, el cuerpo como un espacio de representación de la división genérica de los roles masculino-femenino, que se expresan en roles construidos y aprendidos—, la integración a través del consumo lo que hace en realidad es exaltar la desigualdad. Con la asunción de los modelos tradicionales, que se expresan de manera clara en el consumo, se cumple una doble función: por un lado, se confirma el dominio sobre los homosexuales y, por otro, se reproduce el orden que así les oprime, para someterlos a un nuevo uso dentro de la normatividad dominante: comercial.

Cabe agregar que el consumo se estructura con base en la desigualdad, lo cual se pone de manifiesto en la estratificación social que la mercadotecnia hace. A su vez, esto contribuye al retorno de un individualismo que puede destruir la solidaridad edificada al interior del *ghetto*; además, las contradicciones que se dan dentro de los sistemas, hacen que tal distinción desaparezca difícilmente.

El fenómeno es muy complejo y no ha sido trabajado por los administradores; para muchos, ni siquiera es tema de investigación mercadológica, pues a estas alturas siguen pensando que se trata de un grupo de “desviados” y de una patología que debe ser ocupación de psicólogos. Frente al panorama actual de la economía y el desarrollo de los mercados, el mercado gay debe ser considerado por los especialistas en marketing para el desarrollo de planes empresariales. Es un segmento lucrativo que posee fundamentos y una lógica interna que lo hacen singular y atractivo, sin embargo, no puede ser tratado de manera aislada, sino como parte de la estructura en la que se inserta.

Análisis y selección de la estrategia

El atractivo principal de cualquier decisión es mejorar el rendimiento de la empresa y generar utilidades crecientes sobre la inversión; en eso, el entorno organizacional juega un papel fundamental. Cuando el medio es desafiante y el imperativo mercadológico es buscar clientes lucrativos, los gays se muestran como un segmento suficientemente atractivo para ser tomado en cuenta.

Frente a toda oportunidad existe un número suficientemente amplio de acciones posibles y las maneras de implantarlas, por lo que es necesario proceder a definir y analizar las ventajas, oportunidades y beneficios, además de correlacionarlos con los costos, las desventajas y las amenazas que se vislumbran en las distintas opciones. La evaluación de las opciones pasa por la valoración de costos y beneficios bajo criterios objetivos de decisión, pero también es indispensable tomar en cuenta los factores que no son fácilmente cuantificables, como en el caso del mercado gay, debido a que se asocian con la cultura de la sociedad y de la organización de que se trate.

Para llegar a una decisión, se deben identificar claramente todas las variables que intervienen en el proceso, por lo que necesario propiciar la participación tanto de los administradores como de los empleados, forma en que debería ocurrir cualquier definición estratégica.

El mercado gay es un segmento que posee buen potencial de crecimiento, tamaño suficiente, y ha demostrado ser importante para las grandes corporaciones transnacionales, que han desarrollado estrategias con un enfoque de diferenciación como la forma de abordar a un grupo de consumidores con necesidades específicas y en condiciones culturales muy particulares. Lo gay es una realidad cultural y de mercado que está dada y ahora sólo resta ir por ella. La estrategia particular de cada organización pasa por reconocer las propias condiciones, su relación con el entorno interno y externo, y, dependiendo de ello, se abre la posibilidad de penetrar y/o desarrollar el mercado, lo cual implica participar en un negocio lucrativo que se ha visto favorecido por las nuevas formas de consumo derivadas de la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información.

A manera de conclusión, ejemplos concretos y observaciones sobre el fenómeno cultural gay

Cuando se da una persecución de individuos, ya sea en razón de su sexo, edad, religión, etnia, clase social u orientación sexual, se causa una enorme ansiedad en quien la padece porque puede perder su carrera, su prestigio, su familia, su habitación, la publicación de su trabajo, sus becas, el empleo y hasta

la vida. Algo similar está sucediendo con las empresas que han reconocido al mercado gay como un atractivo filón del mercado, donde el temor de perder su posición en el mercado tradicional ha inhibido en buena parte su participación. Un caso que ejemplifica esta situación es Tequila Sauza, empresa tradicional mexicana que produce la antigua bebida de los "machos mexicanos" (cuando era una bebida barata, ya no lo es) y que hoy está de moda en el mundo entero. Recientemente, la tequilera se ha lanzado a la conquista del mercado gay estadounidense comprando espacios publicitarios en las publicaciones gays de aquel país, siguiendo así el ejemplo de otras empresas internacionales, como Vodka Absolut que ha desarrollado un significativo nicho de mercado entre los colectivos homosexuales de aquel país. La participación de Tequila Sauza es un indicador del interés continuo y creciente que muchas empresas están teniendo en este mercado. Pero el esfuerzo no se da de la misma forma en México y, seguramente, ello tiene que ver con la influencia de la homofobia en el desarrollo de sus estrategias de marketing para el mercado nacional.

Alrededor de la homosexualidad se han construido estereotipos que conforman una idea caricaturesca del ser gay. Muchos manejan la idea falsa de que los homosexuales son hombres que quieren ser mujeres u hombres que se quieren vestir de mujeres o que todos son afeminados. Este tipo de imágenes ha complicado la participación empresarial, pues aun cuando no representan más que una parte de la población homosexual, ha afectado la posibilidades de desarrollar un mercado específicamente gay en México. De igual manera, muchas empresas están temerosas de posibles reacciones en contra, provenientes principalmente de grupos conservadores, como las que experimentó en su momento Estados Unidos Levi's, víctima de un boicot por parte de grupos conservadores después de que la organización decidió, como parte de su estrategia de mercado, anunciarse en publicaciones gay (similar situación, aunque en otra dirección, se vivió recientemente en nuestro país cuando el grupo de presión conservador, autodenominado *Por lo Nuestro*, enderezó una campaña mediática contra programas y cadenas de televisión cuyos contenidos, generalmente sexuales, les parecieron inapropiados, lo que tuvo sus repercusiones en los medios mexicanos, aun en la poderosa Televisa).

En el caso de México, Levi's ha patrocinado el Festival Micks, de diversidad sexual en cine y video (conjuntamente con Kodak, Loreal, Glaxo Smith Kline, entre otros), que se realiza cada año en la Cineteca Nacional de la ciudad de México, y cuyo público, que llena las salas función tras función, es homosexual casi en su totalidad.

Existen, en nuestro país, organizaciones y personas (vinculadas casi todas a la jerarquía católica y al *foximartismo* gobernante, con un enorme poder político y de manipulación) profundamente homofóbicas que ven *moros con tranchete* por todos lados, que le *tiran a todo lo que se mueva* y que tenga que ver con una mayor libertad sexual. Se afanan en presentar *ello* como el intento deliberado de siniestras fuerzas por apoderarse de la católica candidez y decencia de las familias mexicanas. Tal es el caso de Jorge Serrano Limón (beneficiario de millonarias aportaciones del erario con el soporte de la ultraderecha panista y su cabeza, Luis Pazos), quien, tras ver un par de videos para educar a adolescentes, los descalificó diciendo que "[...] en esos videos se promueve la prostitución, la masturbación y se impulsan las tendencias homosexuales y lésbicas [y que] eso no se puede permitir en las primarias. Los padres de familia deben saber qué se está enseñando a sus hijos, porque lo que se hace con este tipo de guías es fomentar el lesbianismo y la homosexualidad, y eso no se puede tolerar" (*La Jornada*, 19 junio, 2001). Hubo una reedición del caso en febrero de 2005, cuando apareció un par de mensajes propagandísticos (La Cena) de la campaña contra la homofobia patrocinada por la Secretaria de Salud, y a la cual se opusieron los mismos personajes con idénticos argumentos.

El miedo a este tipo de reacciones homofóbicas sigue siendo común en muchos empresarios y aunque esto está cambiando muy lentamente (en algunos casos debido al descrédito de las mismas organizaciones como Provida y su *tangagate*, asociado al manejo patrimonialista y francamente corrupto de dineros públicos) hay mucho trabajo por hacer.

Ahora bien, la homofobia ha jugado, en nuestra formación social, un doble papel: por un lado, ha inhibido el desarrollo de un mercado gay y, en su exacto opuesto, lo ha promovido fomentando la tendencia de grandes contingentes de la población homosexual a asimilarse por la vía del consumo (en apariencia, por lo menos) al modelo heterosexual dominante.

La homosexualidad es un producto históricamente construido, al igual que los rasgos característicos de la heterosexualidad. En torno de estos dos fenómenos de la sexualidad humana se ha desarrollado todo un complejo aparato conceptual, toda una serie de nociones preconcebidas que se ejercen efectivamente en la vida cotidiana y que por efectos de la ideología aparecen como “lo natural”. La homosexualidad es percibida como una desviación, mientras que la heterosexualidad es el modelo socialmente aceptado para el ejercicio de la sexualidad, y en torno del cual se han creado instituciones y prácticas sociales que lo alientan y tienden a perpetuarlo.

A la par, en el proceso histórico de la humanidad se han desarrollado diversas formas de control social de la homosexualidad. Según el momento y las circunstancias particulares de cada sociedad, han surgido mecanismos de control legales, religiosos y médicos, junto con otras prácticas ideológicas necesarias para sujetar el comportamiento gay al modelo sociocultural dominante. En el capitalismo, la sexualidad está orientada a garantizar la reproducción del orden social dominante y las “desviaciones” se convierten en objeto de regulaciones y prácticas de control, que hasta la fecha no han tenido el éxito

buscado. A partir de la década de 1960 comenzaron a reformularse ciertas convenciones sociales, debido a la pérdida de efectividad de las formas tradicionales de control. Destacan entre los sucesos:

- el Movimiento de Liberación Homosexual de los años sesenta y setenta;
- la globalización de los mercados y la necesidad de expandir constantemente el consumo ha encontrado que los homosexuales representan un atractivo segmento susceptible de explotación;
- el reconocimiento de la frecuencia e incidencia del comportamiento homosexual —desclasificado en 1973 como un desorden mental por la APA— y la aceptación de que representa un porcentaje significativo de la población propician el abandono de ciertas ideas respecto de los estereotipos tradicionales;
- el avance natural del proceso civilizatorio en los países que dominan los procesos globales y buscan imponer su modelo sobre el resto de la humanidad, y
- la manifestación de un complejo de necesidades sociales, comerciales y prácticas históricas



FOTO ANTONIO MARQUET

Las desviaciones se convierten en objeto de regulaciones y prácticas de control, que hasta la fecha no han tenido el éxito buscado.

que están interactuando en la reconfiguración de los viejos cartabones del comportamiento homosexual a partir de su vinculación con el consumo, el espacio privilegiado en el cual articulan circunstancias particulares y un modelo que no acepta el estilo de vida homosexual, pero que ofrece nuevos estereotipos: una diluida serie de actitudes, prácticas y comportamientos que da a los individuos una apariencia socialmente aceptable (mientras no hagan gala de su orientación, más que en los espacios comerciales destinados a ello). Se espera que se integren (o que se diferencien), en tanto que consumidores, al modelo heterosexual dominante, y esto claramente empujado por la homofobia, pero también por la lógica del capital que así incorpora a una minoría tradicionalmente marginada de los circuitos del mercado, sin que ello signifique la aceptación de la homosexualidad sino, más bien, un nuevo mecanismo de control del comportamiento de los gays, pero con la ventaja de que éste es rentable.

Notas

- ¹ Este trabajo es un avance de mi proyecto de investigación "El consumo rosa en la zona metropolitana de la ciudad de México", núm. de catálogo 646, DCSH; azaruro@yahoo.com.mx

Fuentes bibliográficas

- Castañeda, Marina (2000), *La experiencia homosexual*, México, Paidós.
- García Canclini, Néstor (1995), *Consumidores y ciudadanos*, México, Grijalbo.
- Geertz, Clifford (1991), *La Interpretación de las culturas*, México, Gedisa.
- Greiner, Larry y V. Schein (1988), *Power and organization development*, Adison Wesley OD Series.
- Kotler, Philip, (2000), *El marketing según Kotler*, Buenos Aires, Paidós.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong (1996), *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall.
- Mieli, Mario (1979), *Elementos de crítica homosexual*, Barcelona, Anagrama.
- Nicolas, Jean (1982), *La cuestión homosexual*, Barcelona, Fontamara.
- Porter, Michael E. (2003), *Ventaja Competitiva México*, Ed. CECSA.

Publicaciones periódicas

- Antaki, Ikram (2000), "Vivimos un capitalismo inculto", en *El Nuevo Inversionista*, núm. 150, marzo.
- Dussel, Enrique (2002), "Persiste en el mundo la discriminación de minorías: ONU", en *Semanario de la UAM*, vol. IX, núm. 11, México, D.F., 2 de diciembre.
- La Jornada*, 17 junio, 19 junio y 9 julio 2001.
- La Prensa*, 2 marzo, 1997.
- Monsiváis, Carlos (2000), "El dinero es el verdadero sex appeal", en *El Nuevo Inversionista*, núm. 152, mayo.
- Proceso*, 28 julio, 1996.

Otras fuentes

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye18/05.htm>