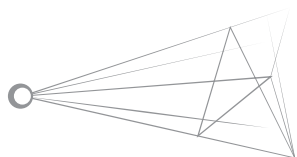



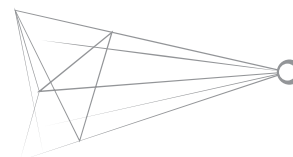
---

# *Reflexión teórica de la relación entre un enfoque de segmento LGBT y la competitividad de las empresas las PYMES de Medellín*

---



Nicolas Ortiz Salazar



## **Resumen**

Un mercado altamente competido y saturado de ofertas, además de unos consumidores más informados expertos y críticos al momento de comprar, obligan a las empresas a replantear la orientación de sus esfuerzos de marketing a fin de determinar las estrategias a aplicar y lograr atraer, cautivar y retener a los clientes y así obtener resultados positivos y superiores a sus competidores. Este artículo analiza desde la literatura el efecto de las estrategias competitivas con enfoque, sugeridas por Porter, en como estrategias que permiten el direccionamiento de los esfuerzos de marketing a un segmento específico del mercado, en donde a través del conocimiento profundo de sus necesidades, gustos y motivaciones, se consigue la preferencia de dicho segmento por encima de la competencia y la posibilidad, al ser único y diferente en el mercado, de cobrar un precio más elevado por sus productos o servicios y así ampliar el margen de rentabilidad.

## **Palabras clave**

Estrategias competitivas; Ventaja competitiva; Enfoque de Segmento; Diferenciación; Segmento LGBT.

---

\* XXX

## *Theoretical reflection on the relationship between an LGBT segment approach and the competitiveness of companies*

### **Abstract**

A highly competitive market saturated with offers, as well as more critical and informed consumers at the time of purchase, forces companies to rethink the orientation of their marketing efforts in order to determine the strategies to implement and achieve attract, captivate and retain customers and thus obtain positive results and superior to their competitors. This article analyzes from theory, the effect of the Porter's generic strategies of focus, as how the strategies that allow the management of marketing efforts towards a specific segment of the market, where through deep knowledge of their needs, tastes and motivations, will thrive the preference of that segment over the competition and the possibility, being unique and different in the market, to charge a higher price for their products or services and thus expand the margin of profitability.

### **Keywords**

Generic Strategies; Competitive advantage; Segment focus; Differentiation; LGBT segment.

### **Introducción**

Este artículo consiste en una revisión bibliográfica que tiene como objetivo general determinar la relación entre tener un enfoque de segmento, hacia el segmento LGBT, y la competitividad de las empresas.

Las empresas hoy se enfrentan a un consumidor cada vez más informado y experto, que compara precios, marcas, calidad y, sobre todo, experiencias; por eso se hace necesario que las empresas comiencen a conocer más a sus clientes y a diseñar productos, servicios y soluciones hechas a la medida, comprendiendo sus gustos, necesidades, motivaciones y demás características que mueven la decisión de compra. Los consumidores hoy se encuentran ante un mercado saturado y cada vez más competido, en muchos de ellos, sin diferenciales explícitos, y por tanto su factor decisivo para realizar una compra es el precio, es decir, deciden por el precio más bajo. Mediante un enfoque claro hacia un segmento específico del mercado y el conocimiento pleno de sus motivaciones, gustos, preferencias, y, además, con una oferta de valor que de cara al consumidor es bien percibida, se logra consolidar a una empresa como única en el mercado y se aleja de la rivalidad con sus competidores para darle paso a un aumento de la competitividad empresarial.

Un segmento en constante crecimiento y un potencial apreciable es el segmento LGBT (Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales) caracterizado por hábitos de compra y comportamientos de consumo particulares, dentro de los cuales se destaca que este segmento cuenta con un alto poder adquisitivo en relación a las personas heterosexuales y busca exclusividad en los servicios y productos que consume; de igual forma, en términos de reconocimiento, influencia y posicionamiento, este segmento presenta gran potencial.

## 1. De la competitividad a la diferenciación

Desde hace algunos años, la competitividad empresarial se ha convertido en un término de suma importancia al momento de pensar, por ejemplo, en crecimiento o reconocimiento, sin embargo, el término de competitividad se puede analizar desde varios contextos; en el contexto empresarial, se dice que las empresas sobreviven y se convierten en referentes en el mercado solo si son competitivas. No obstante, en diversos contextos se mantiene la concepción de que, para que las empresas logren ser competitivas en un mercado, se requiere simple y llanamente de un aumento sostenido en la inversión y en la apertura comercial, y vale la pena considerar que este último factor no siempre puede ser manejado por las empresas, solo pueden adaptarse a él y propiciarlo, mas no controlarlo (Suñol, 2006).

Uno de los primeros autores en estudiar, estructurar y sistematizar un cuerpo teórico para la competitividad fue Michael Porter, y afirma que es la capacidad que posee una empresa para sostener e incrementar su participación en los mercados internacionales, teniendo una elevación paralela del nivel de vida de la población (Porter, 1990).

Ahora bien, vista desde un contexto macro, la competitividad, según Dussel (2001, p. 11), se define como el “proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales (...) dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”; mientras que Padilla (2006) y Fernández (2003), exponen que esta se encuentra relacionada con la capacidad que tienen los países para incrementar el nivel de vida de los habitantes, como también de generar incrementos que se sostengan en la productividad y la capacidad de entrar en mercados internacionales. Otra de estas definiciones expone que, para que una empresa alcance y mantenga niveles óptimos de competitividad, se debe concentrar en la capacidad de diferenciación o ventajas competitivas que se desarrollen al interior de las mismas; y en el aprovechamiento de los factores externos que brinda la industria o sector en el cual se desenvuelve, al igual que la región o país en la que se encuentra ubicada, obteniendo así una posición favorable en el mercado y alcanzando un desempeño superior con relación a las demás empresas con las cuales se encuentra compitiendo (Cisneros, Torres & Flores, 2017; Rubio y Aragón, 2006; Molina & Ampudia, 2018; Jiménez, Domínguez & Martínez, 2009).

La competitividad por si misma se hace relevante y necesaria para las empresas, y en el momento en que esta se tiene como una meta empresarial, es necesario contar con los mecanismos para medir la misma y hacer los ajustes necesarios para conseguirla; algunos autores han generado modelos y han determinado los indicadores para medir la competitividad, como lo son la tecnología al interior de las empresas, el marketing como fuente desarrolladora de nuevos escenarios, tanto comerciales como de marca o posicionamiento; y los recursos financieros, como la capacidad para la inversión y mantenimiento de la empresa.

*Tabla 1. Factores determinantes de competitividad empresarial.*

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
<b>Indicadores externos</b>			x		x
<b>Tecnología</b>	x	x	x		x
<b>Innovación</b>	x				
<b>Mercadotecnia</b>	x	x	x	x	
<b>Recursos humanos</b>	x	x	x	x	x
<b>Capacidades directivas</b>	x				x
<b>Recursos financieros</b>	x	x	x		x
<b>Cultura</b>	x				
<b>Calidad</b>	x		x		x
<b>Producción</b>		x		x	x
<b>Logística</b>		x			
<b>Organización interna</b>			x		x
<b>Compras</b>			x	x	x
<b>Investigación y desarrollo</b>			x	x	x
<b>Interacción con proveedores y clientes</b>				x	

*Fuente: Saavedra-García (2012)*

Se logra observar en la Tabla 1 que, los autores allí expuestos, coinciden en que factores como la mercadotecnia, los recursos humanos y los recursos financieros son fundamentales en la determinación de la competitividad empresarial. Si se parte de la premisa en donde la mercadotecnia y los recursos humanos, entendidos estos últimos como clientes internos y externos, son dos factores importantes, se debe asegurar que estos se complementen entre sí y generen unos niveles mayores de competitividad con respecto a las demás empresas en el mercado para así lograr obtener una posición favorable. Hoy los mercados se encuentran cada vez más competidos y saturados, por lo cual las empresas deben implementar constantemente estrategias para cautivar y atraer a los clientes, mediante la clara definición de una oferta de valor que tenga en cuenta el entorno en el cual se desenvuelven las industrias. La premisa en la actualidad es cómo ser percibido como único y diferente en el mercado ante el exceso de oferta (Mercado, Gutiérrez & De La Torre, 2018). Los clientes hoy comienzan a exigir que las empresas les hagan vivir experiencias, más allá de productos, precios y características, hoy importa más la personalización, la focalización y la diferenciación de una empresa para así generar estímulos nuevos y diferentes.

Según lo anterior, la diferenciación en el mercado se hace cada vez más importante y es posible lograrla mediante diferentes estrategias de marketing que permitan el reconocimiento único de una empresa, por medio de factores diferenciadores en el mercado que le permitan tener mayor relevancia para el consumidor (Plaza, García, Medina, & Lemus, 2015; Valenzuela & Torres, 2008). En este punto toma importancia la analogía propuesta por Godin (2002) cuando hablaba de la Vaca Púrpura: una empresa debe ser y parecer algo extraordinario, diferente, novedoso y con una oferta de valor clara de cara a sus consumidores para así lograr ser observada como si fuera una vaca púrpura; a simple vista todas las vacas son iguales, con poca o nula diferenciación, pero al momento de ver una vaca púrpura, esta se quedará grabada en la mente y difícilmente se olvidará.

En la medida en que las empresas se logren enfocar en la capacidad de ser diferentes y crear ventajas competitivas que desarrollen dentro de los mercados en los cuales compiten, obtendrán niveles óptimos de competitividad, de modo que la diferenciación y las ventajas competitivas que se desarrollen le permitan a la empresa distanciarse de la rivalidad de su competencia; toda vez que la relación que los clientes generan con la empresa hará que el precio pase a un plano con menos relevancia al momento de efectuar la compra (Mamani, 2011). Lo anterior permite justificar un valor por el producto o servicio más alto que su competencia y dejar márgenes de ganancias más amplios para las empresas.

## 2. El enfoque de segmento como ventaja competitiva

Según lo menciona Porter (1985), la ventaja competitiva de una empresa se entiende como la capacidad que la misma tiene para crear valor para sus clientes y que dicho valor sea mayor al costo en el cual deben incurrir para tal fin. Una ventaja competitiva se verá reflejada en la medida que el valor que una empresa crea para sus clientes se percibe con único en el mercado, sea efectivamente de valor para su público objetivo, sea específico y fácil de comunicar (Gómez, 2017). Ahora bien, una ventaja competitiva se plantea a partir de 2 estrategias genéricas: liderazgo en costos o diferenciación; y se afirma que para que la ventaja competitiva exista, la implementación de alguna de las estrategias genéricas debe dar como resultado un desempeño superior (Hill y Jones, 2009; Porter (2004) citado por Mamani (2011; Gonzales, Espilco & Aragón, 2014; Antosz & Merchán, 2016).

*Cuadro 2. Estrategias genéricas de Porter*

Objetivo	Ventaja		
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento	Enfoque de segmento		

*Fuente: Porter (1985)*

Para obtener una ventaja competitiva a través del liderazgo en costos es necesario que la empresa alcance unos costos totales inferiores a los de su competencia sin sacrificar la calidad del producto o servicio, además, dicha ventaja debe ser difícil de imitar por sus competidores (Porter, 1989). La diferenciación a su vez consiste en una oferta de productos o servicios distintos o con innovaciones que, ante la mirada de los consumidores, se perciba como único (Cuadros & Samaniego, 2016; Verdú, 2000; Ruiz-Ortega, García-Villaverde, Jiménez-Moreno & Parra-Requena, 2008; Godás, 2006); de igual forma, al añadir valor

a los productos existentes y que dicho valor sea apreciado por los consumidores se logra obtener también un factor diferenciador. Se logra observar en el cuadro 2 que ambas estrategias se pueden enfocar a todo un sector productivo, con un amplio número de clientes, o a un solo segmento del mercado, con una población más definida.

La estrategia de enfoque de segmento entonces hará referencia a la dirección de una oferta hacia un segmento específico mediante dos vías: la primera, ser el líder en costos para un segmento en específico; y la segunda, presentarse ante un segmento en específico como una opción única en el mercado que identifica y explota las necesidades especiales de dicho segmento, pero antes de enfocarse hacia un segmento en especial, la empresa debe identificar y determinar que el segmento sea homogéneo en cuanto a las preferencias especiales que presenta para así lograr estructurar una oferta de valor que satisfaga dichas preferencias (Monge, 2010).

Bajo la premisa de que los consumidores hoy en día son cada vez más expertos y se informan antes de realizar una compra, critican y comparan, se sobreentiende que hoy el consumidor compra a determinada empresa porque ve en ella la manera de satisfacer sus necesidades, por ello la empresa debe apuntar directamente a que el producto que adquiera el consumidor represente un significado de peso para el mismo (Segura & Fiore, 2006; Ismanã-Ilisan, 2018; Sánchez-Torres y Restrepo, 2015). Para lograr contrarrestar situaciones como la experticia de los consumidores y los mercados cada vez más homogéneos, las empresas buscan la diferenciación en segmentos específicos de consumidores, para así poder comercializar sus productos y servicios con un margen mayor en la rentabilidad (Barragán, 2017).

Por lo anterior se afirma que, en el momento en el que se logra identificar las necesidades concretas de un segmento específico de consumidores con una población suficiente para ser atendida y además, se desarrolla la capacidad para crear una oferta especialmente diseñada para dicho segmento, el éxito empresarial por consecuencia se alcanza; validado lo anterior por numerosos casos de éxitos empresariales (Daemon Quest , 2013). Una vez se define un segmento específico del mercado al cual atender, las relaciones con dicho segmento y la experiencia que se les genere, tendrán un impacto directo en el crecimiento de la empresa (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). Así mismo, el éxito para las empresas hoy en día está en enfocarse en determinados segmentos del mercado, presentando una oferta que este acorde a las necesidades y deseos de dicho segmento (Bethencourt, 2014; Arellano-Díaz, 2017).

Previo a que una empresa defina su mercado objetivo o segmento específico al cual orientará su oferta, se debe examinar el entorno en el cual se desenvuelve y cómo se comporta el mismo. En este sentido, uno de los segmentos con mayor fortalecimiento en los últimos años y que se presenta como un nicho movilizador de masas, además de presentar particularidades en sus hábitos de consumo y compra, es el segmento LGBT, entendido como único y a su vez homogéneo en cuanto a gustos, preferencias y motivaciones, que cuenta con un alto poder adquisitivo y además presenta una tasa elevada de aceptación a las innovaciones (Granada, Ortiz, & Sánchez-Torres; Pezúa, Medina, Watson, & Suyoc, 2017).

### 3. El segmento LGBT como enfoque de segmento exitoso

El segmento LGBT representa un potencial económico importante y aprovechable para las empresas de diferentes sectores ya que se constituye como un sector que consume gran variedad de bienes y servicios y que, además, cuenta con un poder adquisitivo per capita superior al de los heterosexuales y con hábitos de consumo particulares. Es importante tener presente que, para entender a segmentos como el LGBT, el concepto de diversidad evoluciona del tema sexual a una diversidad de identidad, que confirman desde el mercadeo y la publicidad que existen otras maneras de cómo acercarse a dicho segmento que van más allá del uso de la bandera arcoíris o el refuerzo de estereotipos (Fernández, Morales y Flores, 2016). Este segmento se muestra entonces como un grupo de personas con condiciones económicas diferentes,

particulares, únicas y homogéneas (Pezúa, Guerrero, Tellez y Barrantes, 2017).

Tomando al segmento LGBT como la elección por parte de una empresa para llevar a cabo su estrategia de enfoque de segmento específico, se deben conocer las tendencias y cifras que este maneja, pues se han convertido en tendencia mundial, ya que, según cifras, en el 2014 el sector LGBT alcanzó la capacidad de compra de US\$ 16.000 millones (Revista Dinero, 2015, pág. 1); y en el año 2016 su capacidad de compra alcanzó los US\$ 24.600 millones, distribuidos en su mayoría en sectores como el turismo, la salud, el cuidado personal y el entretenimiento (Portafolio, 2018). El aumento de US\$ 8.000 millones en dos años permite evidenciar la capacidad de compra y el crecimiento exponencial que tiene este segmento.

Un factor que propicia lo anterior en este segmento es que, en su mayoría, las personas pertenecientes a este segmento tienen un estilo de vida DINK (*Double Income No Kids* – Doble ingreso y sin hijos), en donde ambas personas aportan ingresos separados al hogar y por tanto, su poder adquisitivo es entre 10% y 15% mayor al de los heterosexuales que puedan tener hijos y esto implica tener una mayor inversión en actividades de ocio como visitar restaurantes, hoteles de lujo y comprar marcas de diseñador (Mesa editorial Merca2.0, 2017).

En términos de población, según Rivas y Romero (2011) la media mundial de población LGBT se encuentra en 6% y solamente en América Latina se sobrepasa la media mundial, lo cual refleja el potencial de mercado que existe para ser atendido e impactar con un producto o servicio pensado y diseñado específicamente para ellos, teniendo en cuenta su historia, comportamiento, consumo y demás factores que le otorgan la característica de segmento de mercado. El segmento LGBT presenta un constante crecimiento y aceptación a nivel mundial, además de tener un potencial bastante amplio en cuestiones de poder adquisitivo, reconocimiento, influencia y posicionamiento. Es importante aclarar que, al decidir enfocarse en este segmento y orientar las estrategias de marketing, a diferencia de lo que generalmente podrían pensar las empresas por ser un segmento tan definido y específico, basta con que mediante las estrategias se le haga saber al segmento que son relevantes y visibles para la empresa, que comparten sus símbolos y festividades, que respetan el hecho de ser sexualmente diferentes y que se han preocupado por entender que quieren encontrar en el mercado y así mismo ofrecerlo, con una oferta diferenciadora que se caracteriza por el respeto y la inclusión.

Este año, en el marco del mes del “Orgullo gay” que se celebra en junio, Por ejemplo, Aeroméxico lanzó una campaña gritándole al país su apoyo al segmento y el respeto por la diversidad; dicha campaña tuvo 3 momentos importantes: el primero de ellos con una imagen de una pareja homosexual con el mensaje “Personas que son destino” además de una imagen en donde dos hombres *gays* se besaban, en el segundo momento se hizo una dinámica en redes sociales que consistía en invitar a las personas que quisieran ir a la Marcha del Orgullo de CDMX a que subieran una foto con sus amigos, familiares o parejas formando la bandera del arcoíris, símbolo diferenciador de la comunidad a nivel internacional, y la foto más creativa ganaría el viaje hasta la ciudad de México para ser parte de la marcha; la dinámica venía acompañada de mensajes como “Volamos orgullosos contigo” y “el amor no tiene género”. El tercer momento llegó con un video cargado de emoción y totalmente dirigido al segmento LGBT y al respeto por el mismo; en el video se muestra a una pareja de hombres homosexuales que viajan para visitar a los familiares de uno de ellos, despertando emociones entre los que vieron el video y haciendo un llamado importante a la inclusión y el respeto (Twitter, 2019).



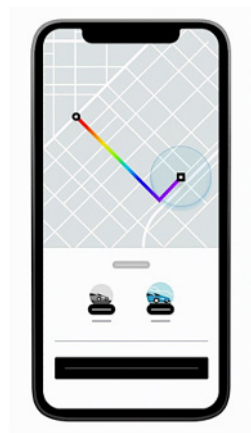
## Imagen 1. Campaña de Aeroméxico enfocada al segmento LGBT



Fuente: (Twitter, 2019)

Uber es otra de las marcas que se suma a mostrar su apoyo y es que en el mes del Orgullo gay, al activar en todos sus viajes la ruta arcoíris, lo cual significaba que al solicitar el servicio en la plataforma, la ruta del mismo estaría con los colores de la bandera arcoíris, y además, la campaña estuvo acompañada del mensaje “el orgullo tiene tantos significados como personas que lo celebran alrededor del mundo” (Redacción, 2019)

## Imagen 3. Ruta arcoíris de Uber



Fuente: (Redacción, 2019)



Estas empresas son un claro ejemplo de cómo a través del enfoque en segmentos específicos de clientes, se puede lograr no solo un crecimiento económico, sino también un crecimiento de marca, haciendo de esta más visible ante un mundo en el que a lo mejor anteriormente no era conocida, utilizando estrategias de inclusión y respeto por la diversidad humana, con mensajes que inviten a la aceptación de las diferencias. El mercadeo LGBT es sutil, tiene rasgos sencillos de activación de marca que, si bien requieren un profundo estudio, no requieren un exceso de desarrollo de piezas, imágenes, colores, frases, etc. Entre más neutral y entre menos partido tome la publicidad, más inclusiva puede ser.

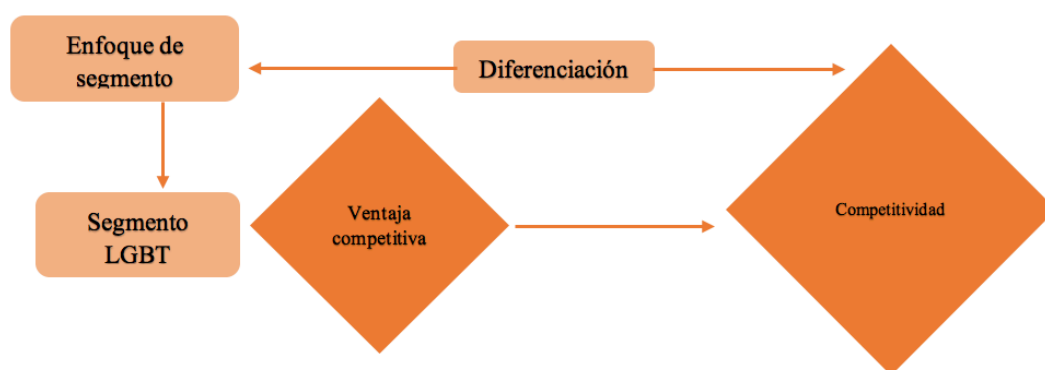
A nivel Colombia, se puede encontrar el caso de Zandan Marroquinería, la cual es una pyme de la ciudad de Bogotá, dedicada al negocio del calzado y la marroquinería, experta en zapatos para mujeres Trans. A través de la personalización, el enfoque de segmento y un alto componente de diseño, esta empresa decidió atender puntualmente las necesidades de la comunidad LGBT (Labrador, 2019). El enfoque que ha tenido la empresa en un segmento específico, con una población suficiente que atender, le ha permitido un incremento en ingresos de un 25% (Cardenas, 2018).

Una segunda empresa colombiana que decidió optar por la estrategia genérica de Porter de enfoque de segmento, fue Prisma Proevent, la cual se dedica a la creación y organización de eventos que están dirigidos al segmento LGBT, uno de sus principales eventos se conoce como “Oh My Drag” y que se lleva a cabo con el objetivo de apoyar y visibilizar aún más la cultura Drag en Colombia (Portafolio, 2018).

#### 4. Metodología

Para la elaboración de esta investigación se han analizado diversos aportes de autores que han estado vinculados con el estudio de los factores en los cuales se engloba dicha investigación, como lo son la competitividad, la ventaja competitiva, la diferenciación, el enfoque y el segmento LGBT. En la Ilustración 1 se puede apreciar una explicación gráfica de la investigación y las relaciones de los factores entre sí.

*Ilustración 1. Modelo de investigación*



*Fuente: elaboración propia*

Tomando como base dichos factores, se realizó una recolección de información mediante palabras claves, descritas en la tabla 3, con el fin de consultar y analizar los artículos que tuvieran estas palabras como parte de sus objetos principales. Dicho análisis se hizo a través de una matriz de congruencia, buscando con esta, comprobar la coherencia entre las diferentes palabras claves y su vinculación a fin de explicar el estudio. Para la recolección de información se consultaron 34 artículos de bases de datos como EBSCO, ProQuest Central, Google Scholar, Science Direct y Scopus, 1 tesis de maestría, 3 libros, 6 blogs especializados, en su mayoría para datos del segmento LGBT y 1 una entrevista realizada al presidente de la Cámara de Comerciantes LGBT, Felipe Cárdenas.

*Tabla 3. Fuentes de investigación.*

Periodos	Fuentes de investigación	Palabras claves
1985-2000	The Free Press: New York	Ventaja competitiva
	Cecsa	
	Harvard Business Review	
	Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa	
2001-2005	Industrial Data	Ventaja competitiva
	Serie Estudios y prospectivas	Competitividad
	Economía y desarrollo	
2006-2010	McGraw Hill	Ventaja competitiva
	Esic Market	Diferenciación
	Estudios Gerenciales	
	Offarm	
	Mk: Marketing + ventas	Enfoque de segmento
	Revista de ciencias económicas	
	Pensamiento y gestión	Competitividad
	Cepal	
	Revista de empresa	
	Ciencia y sociedad	
2011-2015	Escenarios: empresa y territorio	Enfoque de segmento
	Retos turísticos	
	Daemon Quest	Diferenciación
	Gestión 2000	
	Revista de investigaciones en comunicación y desarrollo	
	Revista de negocios y PyMES	Caracterización del segmento LGBT
	TEC empresarial	
	Revista dinero (Blog especializado)	Segmento LGBT en la economía
	Pensamiento y gestión	Competitividad

Periodos	Fuentes de investigación	Palabras claves
2016-2019	3C: Empresa, investigación y pensamiento	Ventaja competitiva
	Dominio de las ciencias	Enfoque de segmento
	Academy Of Marketing Science	
	Economic Science. Series V	
	Ingeniería industrial	Diferenciación
	Penguin Random House. Grupo Editorial	
	Estudios fronterizos	Caracterización del segmento LGTB
	Red Internacional de Investigadores en Competitividad	
	Recitiutm	
	Mercatec	
	Caderno Profesional de Marketing - UNIMEP	
	Merca 2.0 (Blog especializado)	
	TEC empresarial	
	Tesis de maestría	Segmento LGTB en la Economía
	Portafolio (Blog especializado)	
	Felipe Cárdenas – presidente de la Cámara de Comerciantes LGTB (Entrevista)	Casos de enfoque al segmento LGTB por parte de empresas
Homosensual (Blog especializado)		
Canal Trece (Blog especializado)		
Almomento (Blog especializado)		

*Fuente: elaboración propia*

Cabe aclarar que las conceptualizaciones y entendimientos acerca del segmento LGTB como segmento de mercado único y homogéneo, se comienzan a dar, en su mayoría, a partir del año 2015 y sobre todo en blogs especializados del mismo sector.

*Tabla 3. Fuentes de investigación.*

Palabras Claves	Frecuencia	%
Competitividad	10	22%
Diferenciación	10	22%
Ventaja competitiva	6	13%
Enfoque de segmento	7	16%
Caracterización del segmento LGTB	6	13%
Segmento LGTB en la economía	2	5%
Casos de enfoque al segmento LGTB por parte de empresas	4	9%
Total	45	100%

*Fuente: elaboración propia*

Se logra observar en la Tabla 4 que la palabra clave con mayor frecuencia, individualmente, en las fuentes consultadas es la competitividad, seguida de diferenciación, palabras que conforman uno de los 2 grandes componentes de la investigación (Ver Ilustración 1). Por otro lado, uno de los pilares de la investigación es el segmento LGBT y si se agrupan las diferentes frecuencias que le corresponden a este segmento, se cuenta con la frecuencia más alta (28%), sobrepasando a las dos primeras. Se hace importante también recalcar que los 3 pilares de la investigación agrupados (Competitividad - Ventaja competitiva - Segmento LGBT), abarcan un 63% del total de las fuentes consultadas, lo cual permite constatar que la sustentación de esta investigación, respecto a los pilares fundamentales de la misma, es amplia, valiosa y apreciable, desde el punto de vista teórico y permite tener una conceptualización y entendimiento valioso para toda la investigación.

## 5. Resultados

Durante la recolección de información, se hacía complejo encontrar artículos con rigurosidad científica acerca del segmento LGBT, pues el estudio de este segmento es relativamente nuevo, por ello las fuentes que se consultaron acerca del segmento LGBT, su caracterización, su comportamiento en la economía y las empresas con enfoques hacia dicho segmento, datan desde el año 2015 y son en su mayoría tomadas de blogs especializados. El desarrollo investigativo sobre el segmento aún no tiene la amplitud deseada y dichos blogs poseen información valiosa para la conceptualización y el entendimiento del segmento, información que en la mayoría de los casos proviene de actores involucrados directamente con el sector como lo pueden ser pertenecientes a la comunidad, activistas, colectivos, entre otros.

En entrevista con Felipe Cárdenas, presidente de la Cámara de Comerciantes LGBT, se hace importante reconocer el papel de esta cámara de comerciantes debido al vínculo que genera entre empresas y segmento LGBT, permitiéndole a las empresas alcanzar un enfoque de segmento definido. Esta Cámara de comerciantes realiza un acompañamiento a todas las empresas que desean enfocarse en el segmento LGBT y lo hace desde 3 pilares: el primero es la sensibilización a las empresas mediante la pedagogía; en este punto se parte de la premisa de que en las empresas no existe la homofobia sino más bien el desconocimiento; el segundo pilar es el acompañamiento para determinar la oportunidades de negocio latentes dentro del segmento y que estas estén acordes al trabajo misional de la empresa; por último, el tercer pilar es el acercamiento de las empresas a los canales adecuados para ofrecer una propuesta de valor y que esta llegue directamente al consumidor LGBT.

De la misma entrevista vale la pena destacar que, para una persona perteneciente al segmento LGBT, el precio no se constituye como una variable de suma importancia, y cobran relevancias variables como la seguridad, la calidad y la referenciación.

Lo anterior permite justificar lo dicho por Barragán en el 2017, en donde afirmaba que el enfoque en segmentos específicos y correctos para cada empresa, facilita la comercialización de productos y servicios con un margen más amplio de ganancias.

Se logra observar también que las empresas que se han mencionado, aquellas que han decidido enfocar sus esfuerzos de marketing a un segmento en específico, siguen un proceso de focalización, muy seguramente no en el mismo orden planteado en la Ilustración 2, que les permite ser percibidos por un segmento como únicos.

## Ilustración 2. Desarrollo de una oferta única de cara a un segmento específico



Fuente: elaboración propia

De la Ilustración 2 se hace importante recalcar que debe existir una comunicación directa con el segmento a fin de conocerlo y ahondar en sus motivaciones para realizar una propuesta de valor que sea apreciable por el segmento o, por ejemplo, para determinar y conocer que es lo que esperan de una empresa. De la misma, se recalca el uso de canales que sean frecuentes para el segmento seleccionado, por ejemplo, para el segmento LGBT, un canal adecuado puede ser el blog gay más influyente en Colombia y Latinoamérica, Orgullo LGTB, para así lograr captar la mayor cantidad de personas posibles pertenecientes al segmento y con disposición a comprar el producto o servicio único en el mercado.

### 6. Discusión

Con base en el desarrollo de esta investigación, se evidencia que para la determinación de la competitividad se presentan diferentes factores, entre los cuales, según diversos autores expuestos en la tabla 1, se encuentra el marketing; y debido a la alta competencia y saturación de los mercados actuales, se hace necesario que las empresas obtengan ventajas competitivas a través del enfoque de segmento y así evadir la saturación y rivalidad entre empresas, en donde se presente una oferta única en el mercado que responda a las necesidades específicas de un segmento y que a su vez sea fácil de comunicar para que pueda ser bien percibida por el público.

El segmento LGBT se presenta como un segmento único y a su vez homogéneo en el mercado con una población suficiente para atender y que, además, presenta unas tasas de crecimiento positivas año tras año y por tanto constituye una demanda potencial para las empresas que pretenden, en base a las estrategias genéricas de Porter, tener el enfoque hacia este segmento específico del mercado. Así mismo, al tener un poder adquisitivo promedio que es mayor al promedio de las personas heterosexuales, los volúmenes de compra o el dinero gastado por transacción tiende a ser mayor, además, este es un segmento en el que el precio no forma parte de las variables principalmente decisivas para la compra, por lo cual, están

dispuestos a pagar un precio mayor por un producto o servicio que satisfaga plenamente sus necesidades o cumpla sus deseos, permitiéndole así a la empresa manejar márgenes de rentabilidad mayores. Lo que sí es relevante para su decisión de compra es la recomendación de su círculo social primario, que ya conoció o compró en determinado lugar y esto les da un nivel mayor de confianza.

Este artículo está abierto para futuras investigaciones que permitan, a través de métodos estadísticos o modelos numéricos, determinar con un grado mayor de exactitud la capacidad que tiene una estrategia de enfoque a un segmento específico para generar mayores niveles de competitividad empresarial, ya que esta investigación abarca este tema desde un método cualitativo

## 8. Conclusiones

El hecho de que la competitividad se alcance mediante la diferenciación enfocada a un segmento fue aterrizada y corroborada por Cisneros (año) y diversos autores al coincidir en que la competitividad empresarial es producto de la capacidad que posee una empresa para diferenciarse en el mercado y alcanzar así un desempeño superior al de sus competidores, toda vez que se aleja de la rivalidad entre empresas y da paso a la preferencia sobre determinada empresa más allá de factores como el precio (precio más bajo).

Se logra observar en los casos exitosos de enfoque de segmento que mediante el conocimiento pleno del segmento y de una adecuación de los productos y servicios a las necesidades o gustos específicos del segmento, se es posible tener resultados económicos positivos y favorables en pro de ser más competitivos y alejarse de la rivalidad de sus competidores, alcanzando un desempeño superior.

Es evidente también que la investigación, el conocimiento del segmento, como también la comunicación con el segmento, será el primer y más importante proceso para lograr, posteriormente, ofrecer una propuesta de valor que efectivamente responda y satisfaga las necesidades y gustos específicas del segmento.

El tener un enfoque de segmento y orientar los esfuerzos de marketing hacia el mismo, les permite a las empresas diferenciar su oferta en el mercado, tratando de verse ante un público específico como una opción única y diferente que ha sido pensada estratégicamente para él y esto a su vez trae como consecuencia la preferencia de dicho público sobre determinada empresa, es esta preferencia sobre las demás empresas lo que proporciona un mayor grado de competitividad para las empresas.

El segmento LGBT se presenta como un segmento con las características apropiadas para ser el epicentro del enfoque de una empresa, toda vez que es un segmento único y a su vez homogéneo, con una población suficiente a la cual atender y ofrecer una propuesta de valor y que, además, en base a su poder adquisitivo, se encuentra dispuesto a pagar un precio mayor por productos y servicios que apelen directamente a las necesidades, gustos y motivaciones del segmento. De igual forma, el crecimiento que presenta el segmento, tanto económico como social, proporciona un escenario ideal y positivo acerca de la posible demanda de bienes y servicios de esta población.

- Antosz, M. S., & Merchán, N. H. M. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. 3c *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5(1), 29-46.
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva. Dominio de las Ciencias*, 3(2), 72-83.
- Bethencourt, D. V. (2014). Estrategias de marketing para la mejora del producto turístico Hotel Meliá Las Antillas en Varadero. *Retos Turísticos*, 13(3).
- Cardenas, F. (2018). (N. O. Salazar, & M. C. Suarez, Entrevistadores)
- Cisneros, M. A. I., Torres, L. A. G., & Flores, M. D. R. D. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130.
- Cuadros, C. R. C., & Samaniego, J. F. R. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, (34), 165-174.
- Daemon Quest . (2013). Diferenciación: el ejercicio más difícil. *The Marketing Intelligence Review* (28), 1-15.
- Dussel, E. (2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir en Centroamérica utilizando los programas y la metodología can y magic. *Serie estudios y perspectivas* (1).
- Fernández, F. J., Morales, A. G., & Flores, G. D. (2016). *Consumidores gay en Tuxtla Gutiérrez Chiapas un acercamiento a su comportamiento de compra. Caderno Profesional de Marketing - UNIMEP*, 5(2), 50-64.
- Fernández, I. D. (2003). *Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción? Economía y Desarrollo*, 1(132), 112-119.
- García, L. (25 de Junio de 2019). *Aeromexico vuelve a apostar por la diversidad. Homosensual*. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de <https://www.homosensual.com/mercadolgbt/aeromexico-vuelve-a-apostar-por-la-diversidad-2/>
- Godás, L. (2006). El producto. Tipos, atributos y diferenciación. *Offarm*, 25(5), 116-120.
- Godin, S. (2012). Purple Cow. Barcelona, España: *Gestión 2000*.
- Gómez, D. (2017). *Bueno, bonito y carito*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93.



- Granada, M. C. G, Ortiz, N. S., & Sánchez-Torres, W. C. (2018). Factores relevantes en estrategias de marketing diverso en Colombia al sector. *Mercatec*, (55), 51-73.
- Hill, C. H. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mcgraw-Hill/ Interamericana Editores
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Academy of Marketing Science*, 45, 377-401.
- Ismanã-Ilisan, C. M. (2018). Fundamental elements of customer relationship management. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V, 11(2), 81-88.
- Jiménez, J.C., Domínguez, M.L., y Martínez, C.J. (2009). Estrategias y Competitividad de los Negocios de Artesanía en México. *Pensamiento y Gestión*, 26, 165-190.
- Labrador, A. (16 de Mayo de 2019). *Zandan, el emprendimiento de calzado y marroquinería enfocado en la comunidad LGBTI*. Canal Trece. Recuperado el 2019 de Octubre de 2019, de <https://canaltrece.com.co/noticias/zandan-calzado-marroquineria-comunidad-lgbti-bfw2019/>
- Mamani, E. F. (2011). Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2(1), 39-51.
- Mercado, O. A. E., Gutiérrez, J. S., & De la Torre, D. M. (2018). Estrategias de CRM para el incremento de la competitividad en las PYMES en la Industria Mueblera de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1).
- Mesa editorial Merca2.0. (26 de Diciembre de 2017). *Conociendo el mercado rosa: LGBTI*. Merca 2.0. Recuperado el 6 de julio de 2019 de: <https://www.merca20.com/conociendo-el-mercado-rosa/>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: Cepal.
- Pezúa, O. R., Guerrero, C. A., Tellez, Ú., y Barrantes, C. (2017). Bases para la segmentación del mercado homosexual en la ciudad de Lima: Un enfoque para el sector de entretenimiento. *TEC Empresarial*, 11(3), 7-16.
- Pezúa, O. R., Medina, C. A., Watson, U. T., & Suyoc, C. B. (2017). Bases para la segmentación del mercado homosexual en la ciudad de lima: Un enfoque para el sector de entretenimiento. *TEC Empresarial*, 11(3), 7-16.

- Plaza, M. U., García, P. M., Medina, D. C., & Lemus, L. R. (2015). La mercadotecnia, factor de éxito en las empresas MIPyMES de Irapuato, Salamanca y Valle de Santiago en el estado de Guanajuato, México. *Revista de Negocios & PyMES*, 1(1), 69-76.
- Portafolio. (5 de Marzo de 2018). *Así mueve la comunidad LGBT la economía colombiana*. Portafolio. Recuperado el 30 de Octubre de 2019 de: <https://www.portafolio.co/economia/el-aporte-de-la-lgbt-en-colombia-514747>
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Free Press*, 1-30
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1ª ed.) México. Cecsá.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*.
- Molina, R. I. R., & Ampudia, S. D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Recitium*, 4(1), 16-32.
- Redacción. (11 de Junio de 2019). *Uber tendrá Rutas de Arcoíris por el mes LGBT+*. *almomento.mx*. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de <https://almomento.mx/uber-tendra-rutas-de-arcoiris-por-el-mes-lgbt/>
- Revista Dinero. (2015). *Comunidad gay en Colombia compra US\$ 16.000 millones anuales*. Revista Dinero. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/comunidad-gay-colombia-compra-us-16000-millones-anuales-diversos-product>
- Rivas, A. M., & Romero, W. (2017). *Personalidad de las marcas de ropa en la comunidad LGBT un estudio empírico para Bogotá* (Tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Ruiz-Ortega, M. J., García-Villaverde, P. M., Jiménez-Moreno, J. J., & Parra-Requena, G. (2008). Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional. *Esic market*, (129), 67-124.
- Saavedra-García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, (33), 93-124.
- Sánchez-Torres, W. C., y Restrepo, J. C. R. (2015). Marketing en tiempo real y el fortalecimiento del mercadólogo. *Escenarios: empresa y territorio*, 4(4), 33-52.
- Segura, C. C., & Fiore, J. C. (2006). La diferenciación como estrategia. *MK: Marketing + ventas* (218), 52-57.

# Referencias

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198.

Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86.

Verdú, F. M. (2000). Estrategias de diferenciación y tamaño de empresa: un análisis empírico aplicado a los sectores industriales de la Comunidad Valenciana. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(2), 131-158.