

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Estrategia de Fidelización de Clientes para la Industria de la Belleza en Chile. Caso Práctico Salón de Belleza Beauty on the Move”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO

MARIANA ANDREA JEREZ LÓPEZ

Viña del Mar, 2016

*Dedicado a mis hermanos,
Ignacio y Benjamín. Que este
libro sea el punto de partida de
su motivación para ser grandes.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, Teresa y Guillermo, quienes han sido mi modelo de responsabilidad y perseverancia. Agradezco también a Eduardo, quien ha sido mi contención, mi apoyo y mi compañero en cada momento. A Sara, mi tía, por darme aliento cuando más lo necesité.

Agradezco también a Juan Manuel Muñoz, por el gran obsequio de su conocimiento y amistad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE DE CONTENIDOS	I
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	2
1. Marketing	2
1.1. El marketing desde una mirada más amplia	3
1.2. Marketing Relacional	6
1.3. Los Mercados del Marketing Relacional	9
1.4. Fidelización del cliente.....	14
1.5. Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	25
CAPÍTULO 2: ESCENARIO INDUSTRIA DE LA BELLEZA	30
2.1. Descripción de la Industria	30
2.2. Descripción de la Competencia	31
2.3. Entorno Social	36
2.4. Beauty on the Move.....	37
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN	40
3.1. Necesidades de Información	40
3.2. Determinación de los objetivos de estudio	41
3.3. Diseño de la investigación y Fuentes de datos.....	41
3.4. Procedimiento de la recolección de datos	43
3.5. Diseño de la muestra.....	46
3.7. Análisis de datos	51

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.....	58
CONCLUSIÓN	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS	72

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1. Orientación del Marketing Relacional.....	8
Figura 1.2. El proceso desde las transacciones a las relaciones en la gestión del cliente	13
Figura 1.3. Número de empresas que ofrecen servicios de belleza en Viña del Mar y Valparaíso	32
Gráfico 1.3. ¿Cómo se enteró de la existencia de BoM?	52
Gráfico 1.5. ¿A través de qué medio ha recibido información con ofertas y/o promociones de BoM?	53
Gráfico 1.7. ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?	54
Tabla 1.2. Edad y frecuencia que solicita servicios en BoM.	55
Tabla 1.3. Tiempo desde que es cliente y frecuencia con que solicita servicios ..	56
Tabla 1.7. Comparación de características de principales competidores de Beauty on the Move	60
Figura 1.4. Mapa de Percepción del Cliente	63
Figura 1.5. Mapa de Percepción del Cliente en base a grupos de edad.	64

RESUMEN

Investigación de mercado sobre las características que logran fidelizar a los clientes en una empresa, específicamente en el salón de belleza, Beauty on the Move. El tema se aborda a través del análisis de los principales motivadores de los clientes, finalizando con una propuesta de estrategia para fidelizarlos. La metodología se efectúa por medio de una encuesta con un muestreo aleatorio, aplicado a los clientes del salón. Los resultados, en primera instancia, son presentados mediante gráficos y sus respectivas observaciones, y finalmente, comprende la proposición de una estrategia de fidelización a través de un análisis de posicionamiento por diferenciación.

ABSTRACT

Market research about the characteristics of a business which achieve to win the loyalty of the consumer, specifically in the beauty parlor Beauty on the Move. The issue is addressed by analyzing the main motivating factors that consumers have and it concludes with a proposal for a loyalty strategy to win over them. The method used was a random sample survey conducted to the parlor costumers. Firstly, the research findings are presented using graphics and its respective observations, and finally, they are included in the proposal for a loyalty strategy to win over the consumers with a positioning analysis by differentiating.

INTRODUCCIÓN

Identificar la forma de mantener a tus clientes puede que se transforme en una de las tareas más difíciles para una empresa. Muchas grandes y pequeñas empresas, ponen todos sus esfuerzos en obtener nuevos clientes, sin saber que esto puede resultar mucho más costoso que fidelizarlos.

La fidelización de un negocio es un aspecto realmente importante para cualquier compañía. Sea cual sea el rubro donde se desarrolle una actividad comercial, es esencial mantener la satisfacción de los clientes elevada, para que ellos nunca quieran marcharse de la empresa.

Un gran error que cometen muchas empresas es trabajar duro en explotar el antes, es decir, captar al nuevo cliente, pero dejar de lado el después, mantenerlo.

Fidelizar a un cliente no es sólo lograr que vuelva a adquirir un servicio o producto con una compañía, sino lograr que se sienta tan complacido, que lo recomiende a sus conocidos.

Es en la siguiente investigación, a través de una nueva empresa, Beauty on the Move, se busca dar a conocer una estrategia diferenciadora que busca posicionarse en la mente del cliente y quedarse ahí, apoyándose en la satisfacción de las sus expectativas, y por ende mejorar la situación de la empresa.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1. Marketing

La mayoría de las personas, cree que al hablar de Marketing simplemente se está hablando de ventas o de publicidad, pero éstas son sólo una pequeña parte dentro de lo que realmente significa.

Dentro de cualquier empresa, marketing realiza un trabajo dual, ya que es quien se ocupa de lo más importante, el cliente, y además lo hace de manera rentable para la organización. Es decir, se ocupa y preocupa de su satisfacción, comprometerse con ellos, cuidarlos, mantenerlos y además generar utilidad.

La American Marketing Association entrega la siguiente definición formal: <<Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.>> (Kotler, 2012)

El principal propósito del marketing es conocer de tal manera al cliente logrando amoldar el servicio o producto justo a sus necesidades, tanto así que sea capaz de venderse solo.

Se ha utilizado el término de marketing mix o las cuatro P's de la mezcla del marketing para definir las principales herramientas que logran que el cliente perciba el valor del producto y quiera comprarlo, y así definir los recursos a invertir de manera eficiente. Estos elementos son:

- **Producto:** que es el producto o servicio producido.

- **Plaza (o distribución):** es la manera en que llega el producto o servicio al cliente, es decir la función logística.
- **Promoción:** es el conjunto de actividades de comunicación llevadas a cabo para la comercialización del producto o servicio.
- **Precio:** es el valor monetario que le es asignado a un servicio o producto.

1.1. El marketing desde una mirada más amplia

Continuando con las cuatro p's del marketing mix, podemos percatarnos que estos 4 conceptos no son todo lo que hay, ya que nos allegamos a un grupo más representativo que abarca una realidad más moderna del marketing: personas, procesos, programas y performance.

Kotler señala que: <<el concepto de **Personas** refleja parcialmente el marketing interno y el hecho de que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios.>>

Es importante reconocer la importancia que tienen los distintos papeles que pudieran desempeñar cada miembro de una organización, teniendo en cuenta que son estos mismos quienes tienen incidencia directa en los procesos de marketing como en el contacto directo con los clientes. Por esto es muy importante atraer personas talentosas a las organizaciones.

Kotler también señala: <<el concepto de **Procesos**, el cual refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora al marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones ad hoc a asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen. Solamente al instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambas partes. Otro importante grupo de procesos guía a la empresa en la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing.>>

La gestión de los procesos es importantísima para la estrategia del marketing, ya que es aquí donde se incluyen tareas como, programación de tareas, los mecanismos, las rutinas y actividades que son la base para entregar el servicio o producto al cliente. Los procesos implican tomar decisiones sobre la implicación de los clientes ya la discreción de los empleados. Toda actividad que persiga como fin una mejora en la calidad, necesariamente debe contar con la previa identificación de los procesos de gestión.

Kotler también menciona: <<<el concepto de **Programas**, el cual refleja todas las actividades de la empresa que se dirige al consumidor. Abarca las antiguas cuatro p's y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse

de tan forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa. >>

Programas también puede ser definido como servicio al cliente, el cual podemos definir como un sistema cuyo objetivo principal es establecer un vínculo permanente desde el procesos donde se coloca un pedido y hasta cuando se recibe el producto, todo esto con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores a largo plazo. Constantemente se asocia a los programas como un elemento que pertenece al área de distribución y operaciones, esto es por la razón de que se intenta explicar su importancia en función de la manera en que se entregan los servicios o productos, hasta el momento en que los clientes muestran su conformidad o satisfacción, tomando como parámetro la fiabilidad, rapidez y eficacia de la entrega. En el marketing relacional, el cual se explicará detalladamente más adelante, se sugiere que los programas o servicio al cliente debe actual no sólo en el contexto de las relaciones que se establecen entre las empresas y los clientes, sino además en las relaciones hacia adelante que se producen con estos consumidores o usuarios finales, lo que también debiese hacer con las relaciones hacia atrás, con los proveedores.

Finalmente Kotler habla sobre el concepto de **Performance**. Señala que: <<se define como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).>>

Como ya habíamos mencionado, el marketing tiene una dualidad de funciones, busca generar valor para la satisfacción del cliente, pero a su vez generando rentabilidad en todo ámbito para la organización.

1.2. Marketing Relacional

El marketing de relaciones surge a través del análisis de la teoría sobre el marketing tradicional, revelando cuestionamientos de lo tradicional, e intentando traer estos conceptos a un contexto actual del mercado.

Desde los años 80 Grönroos buscaba destacar lo que él denominaba como dimensiones del marketing relacional, dentro de lo que buscaba:

- Enfocarse de una manera de largo plazo en el consumidor.
- Prometer y comprometerse a cumplir esas promesas a los clientes.
- Involucrar a todos los miembros de la organización en las actividades de marketing de la empresa.
- Hacer los procesos del marketing interactivos.
- Lograr que el servicio al cliente se transforme en una cultura de la organización.
- Conseguir información de los consumidores para posteriormente utilizar en beneficio de ellos mismo y de la compañía.

Otros autores españoles como Galera, Galán, Valero y López (2000) afirman el el marketing relacional sólo aporta con 2 principales novedades. Primero, “la visión dinámica del marketing”, ya que este nuevo marketing relacional considera el

tiempo como una importante variable a tener en consideración, ya que lo que busca que las relaciones que la empresa tenga con los clientes se mantengan en el largo plazo. Y la segunda, es la interacción, ya que busca que los distintos agentes que participan en el proceso de intercambio, ya sea directa como indirectamente, también generen relación. Y de igual manera, la interacción interna, ya que es de vital importancia para el desarrollo de estrategias con este fin que la participación sea de todos los empleados de la empresa, todos aportando a la fidelización de los clientes hacia la empresa, o en última instancia de los clientes que entregan mayor valor, buscando siempre que la fidelidad de los consumidores se transforme en una ventaja competitiva frente a la competencia.

Como podemos apreciar, el marketing relacional puede ser definido como una estrategia de negocio enfocada en anticipar, reconocer, conocer y satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores. Buscando crear relaciones, fortalecerlas y mantenerlas con los clientes, para lograr venderles lo que desean. Uno de sus objetivos también es identificar y capturar al cliente que le puede entregar mayor rentabilidad, obtener una estrecha relación con ellos, logrando conocer sus necesidades y la evolución de ellas, para de esta lograr que el servicio o producto evoluciones con ellas a lo largo del tiempo. El marketing relacional es la intersección entre el marketing tradicional y las relaciones públicas.

Lo principal característica diferenciadora, es la individualización del cliente, es decir, cada uno de ellos es único, y por esta razón se debe pretender que él así lo perciba.

En el marketing relacional busca satisfacer al cliente, y para ello, lo más importante es aproximarse lo máximo posible, e incluso adelantarse a sus necesidades, entre otras razones porque hay que ser capaz de incidir sobre su motivación, a través de la relación que el consumidor mantiene con la organización.

El siguiente esquema busca demostrar de manera simple la orientación integradora que busca el marketing relacional.

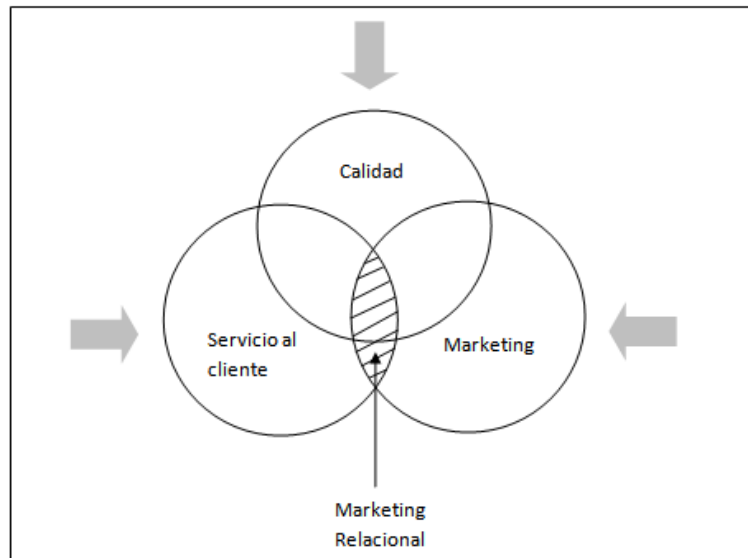


Figura 1.1. Orientación del Marketing Relacional
Fuente: Christofer, Payne y Ballantyne (1994)

1.2.1. Pasos para aplicar el Marketing Relacional

1. Manejo de datos: luego de obtener datos de los clientes, éstos se deben almacenar, organizar y analizar.

2. Implantación de programas: ya identificados los clientes, por lo tanto se conocen sus necesidades y deseos, se debe configurar estrategias para lograr su lealtad a la organización.
3. Feedback o Retroalimentación: luego de realizar el primer contacto con el consumidor, se debe actualizar la base de datos que se creó en un inicio, para posteriormente llevar seguimiento de las preferencias y comportamientos de ellos, buscando siempre como objetivo establecer una relación a largo plazo.

Un componente frecuentemente nombrado dentro del marketing relacional es el Marketing Directo, el cual combina importantes herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemarketing. Otro componente que también utiliza es el de ventas cruzadas que no buscan sólo mayor participación en el mercado, sino en el consumidor, es decir, dentro de la demanda total de productos diferentes que hace una persona.

1.3. Los Mercados del Marketing Relacional

El concepto de marketing tradicionalmente, ha sido concebido desde la perspectiva de la relación con los grupos de consumidores o clientes. No obstante, el marketing relacional consta de una visión más amplia que esto. La finalidad es lograr ofrecer la mejor proposición de valor, tanto como del producto, como del servicio al cliente, y es por esta razón que se vuelve necesario tener en consideración una mayor gama de mercados estratégicos.

1.3.1. Los seis mercados de referencias

Estos parten bajo el alero del viejo concepto de marketing en todas las direcciones. Como bien sabemos, además de planificar actividades de marketing en los mercados de los clientes tanto actuales como potenciales, las empresas deben establecer lazos con todos los cooperadores del proceso comercial. Para ello, el marketing relacional debe enfatizar en construir fuertes relaciones entre la organización y los siguientes mercados:

- Mercado de proveedores: desde hace años de antigüedad, que las empresas han descargado sobre los proveedores la gran presión a la que eran sometidos por los canales de distribución. Comúnmente la relación entre empresa y proveedores no era más que de aspectos netamente económicos, donde lo que intercambiaban no era nada más que ahorros en los costes, conseguido a través del juego al que se enfrentaban los distintos proveedores entre sí, todo muy lejano a para consolidar la relación que propone el marketing relacional. El problema frecuentemente es originado por una mutua desconfianza entre las partes. Este tipo de actuación está siendo lentamente reemplazada por una visión más de colaboración, donde se reconoce la necesidad de establecer una buena relación de socios en el canal de marketing que se establece entre la organización y sus proveedores. A este nuevo actuar, en la actualidad se le denomina co-makership, lo que en español sería algo así como cooperadores de la fabricación. El principio fundamental del co-makership es el desarrollo de la

confianza mutua, y en el establecimiento e incremento de lograr una relación de largo plazo con los proveedores. Dentro de los objetivos para lograr el co-makership están:

- Fiabilidad en el cumplimiento de acuerdos: donde se compromete a la entrega de los insumos o productos de alta calidad en el plazo exacto que se había acordado.
- Obligación de la entrega a tiempo.
- Flexibilidad de las entregas.
- Productos óptimos, que implican un continuo intercambio de ideas y conceptos entre el comprador y vendedor.
- Venta al precio más bajo posible.

La relación entre empresa y proveedores requiere de la alineación de un gran número de procesos. Lo que podría generar situaciones críticas internamente dentro de cada uno de los elementos, pero es un paso importante en la consecución de una relación los involucrados.

Tanto proveedores como la empresa deben promover y compartir las oportunidades de expansión y desarrollo creadas. No es sólo un asunto de crear valor, sino también de volver favorable el clima de valor a largo plazo.

- Mercados internos (procesos): en este mercado se pueden encontrar dos aspectos claves. Primero es el que implica al cliente interno, incluye a todos los trabajadores de la organización, incluyendo al proveedor que a la vez es cliente. Y es en este sentido donde la preocupación más importante es

lograr que el personal comprenda tanto a nivel individual como de los departamentos, que deben preocuparse por determinar las acciones que pueden llevar a cabo para elevar el nivel y la calidad de los productos y servicios que llevan a los clientes que tienen dentro de la propia organización. En un segundo término se deben cerciorar de que todos y cada uno de los miembros de la empresa trabaje unido y coordinado, de tan manera que todo su esfuerzo esté orientado al cumplimiento de la misión, estrategias y logro de las metas de la empresa.

- Mercados de relaciones indirectas: es importante gestionar a los clientes actuales de una manera que se les entregue la oportunidad de actuar como referencias. Estas fuentes de referencias se catalogan de diferentes maneras en el ámbito empresarial, como por ejemplo: intermediarios, contactadores, multiplicadores, mercados de tercer nivel, agentes, res y fuentes de referencias. Cada uno de ellos con una acción particular al momento de actuar como referencia para la empresa.
- Mercados de influencia coercitiva: este mercado está definido como aquel individuo u organización que pueda generar tanto un impacto positivo como negativo sobre las actividades de la empresa, incluso a pesar de no estar relacionado de manera directa con ella. Dentro de estos mercados podemos encontrar los mercados financieros, los mercados de agencias reguladoras y del gobierno, entre otras.
- Mercados de recursos humanos internos: año a año, las empresas están generando competencias en los esfuerzos que realizan para atraer, en

todos sus niveles jerárquicos, un número suficiente de personal motivado y capacitados adecuadamente. Los empleados debiesen ser considerados como creadores de valor añadido, y de igual manera que se hace con los consumidores, sería muy valioso identificarlos y segmentarlos según algunos objetivos, para así poder optimizar las capacidades de la organización con lo que pide el consumidor, incentivando y promoviendo el potencial de aquellos empleados que entregan más valor al conjunto de la estrategia del marketing relacional, ya que es en ésta que las compañías necesitan entregar continuamente, el valor que diferencie a sus empleados.

- Mercados de consumidores: gran parte de esta investigación está orientada a obtener beneficios de la relación con el consumidor, atraerlo, satisfacerlos y mantenerlo fiel. El siguiente esquema representa el proceso desde las transacciones a las relaciones en la gestión del cliente:

Transacción		Relación		
Comprarlo	Satisfacerlo	Optimizarlo	Retenerlo	Mejorarlo
Gestión orientada a ventas	Gestión de la calidad	Negociación comercial	Gestión de la retención	Gestión de la colaboración
Volumen	Repetición Repetición	Explotar potencial cliente	Mantener cliente	Incrementar valor

Figura 1.2. El proceso desde las transacciones a las relaciones en la gestión del cliente.
Fuente: Alfaro, M. (2000)

Podemos apreciar que los conceptos que debemos manejar para obtener una visión completa o adecuada del proceso relacional son muchos. Pero centrándose en algunas de las ventajas genéricas que se pueden lograr conseguir al establecer estas relaciones son:

- Cuando se está frente a un cliente fiel, éste es capaz de prestar menos importancia al valor monetario si él logra encontrar otros valores aún más importantes.
- Se puede lograr obtener un mayor beneficio neto por cada consumidor. Pero esto sólo se podría producir cuando se desarrolla una correcta oferta de acuerdo a las características del cliente, y no es necesariamente que guarde relación con el poder adquisitivo de las personas.
- Es más barato y sencillo entregar servicios a clientes fidelizados, la relación directa con ellos permite reducir los costes del servicio.

1.4. Fidelización del cliente

La principal meta de cualquier empresa es lograr desarrollar clientes leales.

<< El único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que deriva de los clientes...tanto que los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Sin clientes no hay negocio. >> (Kotler, 2012)

El principal motivo por el que muchas empresas están constantemente buscando la satisfacción del cliente es la búsqueda de la rentabilidad. Que una organización tenga altos niveles de satisfacción al cliente puede significar un importante indicador de beneficios futuros para la empresa. Si bien, esto es común, lo que no lo es, es que la fidelidad no nace ni crece sola. También es de conocimiento de las empresas que resulta mucho menos costoso fidelizar a un cliente, que captar uno nuevo. Y reducir las bajas de los clientes, puede significar aumentar considerablemente los beneficios.

Podemos resumir en tres aspectos básicos los objetivos que se buscan al fidelizar clientes:

1. El cliente fiel compra una mayor cantidad que un cliente común.
2. Que la compra del cliente fiel dure en el máximo tiempo posible.
3. Que el cliente los recomiende.

La satisfacción del cliente no sólo se ve determinada por la obtención del producto, sino un suma de la impresión que éste obtiene durante y después de realizada la compra, en vista de cuáles eran sus expectativas derivadas de sus experiencias previas y cuáles fueron sus sentimientos en el momento de la misma.

Muchas organizaciones dejan de lado la fidelización de los consumidores y centran sus mayores esfuerzos en la captación de nuevos clientes, lo que se puede transformar en un gran error. Volver fiel a un cliente puede ser más rentable que atraer uno nuevo, ya que genera menos costos en acciones de marketing,

debido a que la probabilidad de que un consumidor que ya compró vuelva a comprar si sus expectativas fueron cumplidas), y también en algunos casos son menores los costos de administración, pues vender a un cliente que ya ha comprado con anterioridad requerirá una menor cantidad de operaciones en el proceso de venta.

El proceso de fidelización implica mantener una estrecha relación del cliente con la empresa, debido a que debe ser profunda y perdurable en el tiempo. La fidelidad es el resultado de la creencia del cliente de que el valor que está recibiendo en la empresa es superior al que podría recibir de la competencia.

Es importante distinguir dos aspectos dentro del análisis de la fidelización, uno objetivo y otro subjetivo:

- La lealtad como un comportamiento: es decir, el grado de repetición de compra y el aumento en las relaciones que se mantiene con la misma.
- La lealtad como una actitud positiva hacia la compañía: ésta se genera a través de un proceso interno de evaluación. Donde lo esencial aquí, es generar vínculos del tipo emocional con el cliente.

De estas dos dimensiones nacen cuatro posibles situaciones en relación al concepto:

1. Fidelidad: es la que se produce cuando el individuo tiene una favorable actitud frente a la organización y a la compra de productos u obtención de servicios de ésta.

Mediante esta, la empresa obtiene tres grandes resultados:

- Los clientes actuales reiteran sus comprar a pesar de las ofertas de la competencia, teniendo siempre en cuenta, la sensibilidad del precio.
 - Que se incremente el volumen de compras.
 - La atracción de nuevos clientes, a través de las referencias del cliente fiel.
2. Fidelidad latente: es cuando el cliente tiene una actitud muy positiva, sin embargo, no mantiene la repetición de la compra con la misma empresa, y esto es por una multiplicidad de factores, como por ejemplo, económicas, del entorno, sociales, etc. Y es en estos casos donde la empresa debería utilizar los recursos al alcance para lograr llegar a estos clientes potencialmente fieles.
3. Fidelidad espuria: es cuando los clientes obtienen servicios y productos, pero la actitud que tienen frente a la empresa es desfavorable. Y el motivo por el que no se cambian de empresa es por factores como costo de cambio, comodidad, entre otros. Y es en este escenario donde aparece el peligro de que la competencia actúe facilitando la necesidad no cubierta. Un buen ejemplo para referirse a esta fidelidad son los bancos comerciales.
4. Falta de fidelidad: es cuando el cliente no muestra elevados ni la actitud, ni el comportamiento de compra. Y esto puede ser motivo de dos causas:
- Mercado innovador o con un producto o servicio nuevo.
 - Que entre los competidores no haya una diferencia notoria.

Es por esta razón, que el cliente se pueda mostrar indiferente, pero, el cliente podría reaccionar de una manera diferente y no necesariamente positiva, como cambiarse, o iniciar un proceso de reclamo ante la misma.

5. Cambio: es cuando se produce el quiebre del cliente con la empresa, frecuentemente ocurre por un problema de servicio. Y es aquí donde la dirección debe analizar cuáles fueron las causas, para que el problema no se vuelva a repetir con otro cliente y también para iniciar un proceso de recuperación del servicio.
6. Quejas: comúnmente son las negatividades que ve el cliente, pero en la actualidad se busca considerarlas como una fuente de información para lograr mejorar el servicio.

1.4.1. Marketing relacional y fidelización

El marketing relacional se construye sobre bases importantes, las cuales son conocer al cliente, ser capaces de adecuar la oferta, el valor percibido y la duración en el tiempo e intensidad en la relación. Y todo esto lo refleja el cliente a través de su fidelización.

Lo que une la fidelización con el marketing relacional, es la intervención del marketing de las relaciones en el proceso donde se fideliza al cliente, teniendo ambos como compensación su fidelidad.

Las características y cualidades de los servicios o productos, y todo lo que conlleva a utilizarlos, es lo que llama al comprador a obtenerlo, tener lo que el cliente busca y enseñarles que los va a satisfacer es ese llamado.

El marketing relacional es que permite generar qué es lo que une a la expresión del deseo y el producto o servicio adecuado para satisfacer ese deseo. Siempre en busca de reconciliar la promesa de satisfacer, manteniéndola en el tiempo.

Un buen ejemplo: un buen cliente de un restaurant de sushi puede que provoque con su simple presencia (con el simple hecho de entrar por la puerta o llamar por teléfono) una acción del camarero que lo atiende cada vez que viene, consiguiendo tener toda la comida que deseaba sin decir ni una sola palabra más que para saludar.

Un cliente que obtiene lo que quiere de esta manera, lo hace sentir feliz de haber sido entendido y considerado, y es muy probable que quién le sirvió sienta la misma satisfacción de haber cumplido adecuadamente su misión.

<< La fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en nosotros o en nuestro entorno se verá cumplido una vez más. El marketing relacional pone en las manos de la empresa los mecanismos para incidir sobre la misma. >> (Reinares Lara, P. 2002)

Las necesidades de las personas hacen que los mecanismos de búsqueda se activen y no paren hasta encontrar lo que se desea. Aunque muchas veces suelen quedar dormidas o reemplazadas temporalmente por una necesidad mayor (como

el deseo de ver televisión desaparece temporalmente cuando aparece el sueño) o cambiar su nivel de urgencia frente a la aparición de otra nueva necesidad (como la sensación de calor puede desaparecer por una fuerte sensación de sed).

Toda organización tiene una labor, de acuerdo a las necesidades de la compañía, la cual es ajustar las ofertas en relación a la experiencia que dispone de la manera en que se comportan los clientes. Conocer al cliente y ser capaces de ofrecerles una gama de ofertas personalizadas, hacer sentir al consumidor especial, entenderlo como individuo y entregarle un trato como si fuera un cercano, eso es establecer una relación.

1.4.2. ¿Qué vuelve fiel al cliente?

Existe una cantidad enorme de causas que llevan al cliente a serle fiel a un producto o servicio. Y podemos encontrar entre las principales o que más se repiten, las siguientes:

- El precio: es la primera causa de fidelidad del cliente.
- La calidad: es un factor también muy importante, ya que en la mayoría de los productos y servicios deben reflejar calidad, muchas veces en función del precio. Muchas veces el producto es el mismo, pero a los ojos del consumidor es percibido como diferente, como pasa a menudo con los detergentes o con la ropa. Aunque por otra parte el cliente selecciona la ropa en función de la marca, la

temporada, etc., pero en muchos casos elige la tienda por la calidad del servicio que recibe.

- El valor percibido: es ese valor subjetivo percibido por el cliente, que el que usa por ejemplo al momento de seleccionar ofertas.
- La imagen: el cliente no siempre es estrictamente racional, sino que muy por el contrario, suele ser guiado por apreciaciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que él mismo asigna a los productos o servicios.
- La confianza: uno de los aspectos fundamentales a la hora de evaluar alternativas de compras por parte del cliente, es la credibilidad. La confianza en los servicios es de vital importancia, ya que éstos son intangibles, por lo tanto su producción y consumo se producen simultáneamente. Podemos oler un perfume antes de comprarlo, pero no podemos hacer lo mismo con un doctor, no podemos visitar a 10 médicos y luego elegir con cuál tratarme, debemos confiar que su título de doctor es verdadero, que sabe lo que tiene que hacer, que es un profesional preparado, y que será competente con lo que necesitamos. La selección de un profesional de este tipo depende altamente de la credibilidad y confianza que le otorga el cliente.
- Inercia: la comodidad de mantenerse con un servicio o producto, la indiferencia o hasta la dificultad para renunciar a algún servicio aunque no sea con voluntad, son maneras para mantenerse fiel a

una empresa. Por ejemplo en el servicio de línea de telefonía fija, muchas son las personas que ya no lo utilizan pero siguen con el servicio sin darlo de baja solamente por inercia o incluso a veces presentan reclamos y renuncian a la empresa pero ésta demora tanto el proceso que las personas lo mantienen por un largo tiempo.

- Conformidad con el grupo: la naturaleza del hombre es que es un ser social y muchas de las elecciones de productos o servicios se ven fuertemente influenciadas por consideraciones sociales. Las relaciones entre las personas, como amistad, parentesco, o la pertenencia a un grupo muchas veces determinan el comportamiento de compra del consumidor. Como el estilo de ropa que está de moda, el peinado o corte de cabello que usa algún famoso, etc.
- Evitar riesgos: uno de los factores que pone freno por parte del cliente son los riesgos percibidos. Pero esto es sólo hasta que prueba el servicio o compra el producto, el solo hecho de cambiar de una preferencia a otra genera un riesgo psicológico inmenso para el consumidor.
- No existen más alternativas: la fidelidad a una marca en especial por ejemplo, se produce por el desconocimiento o falta de alternativas de otras opciones.
- Costo monetario del cambio: muchas veces cambiar de proveedor puede significar costos directos. Por ejemplo si una empresa de

buses tiene un proveedor informático que se encarga del software de la venta de pasajes y descubre al alto costo que implicaría cambiar a otro tipo de software. De esta manera se ve prácticamente obligado a continuar con el antiguo.

- Costos no monetarios: esto se refiere por ejemplo al esfuerzo que conlleva realizar el cambio, la inversión de tiempo, etc.

1.4.3. Ventajas para una empresa al fidelizar a los clientes.

La fidelización de clientes se vuelve un tipo de inversión muy rentable que cualquier actividad de marketing dentro de la empresa, es una ventaja competitiva considerable, y dentro de las más comunes se pueden mencionar:

- **Reduce los costos de promoción**: captar un nuevo cliente es entre 5 y 15 veces más costoso que fidelizar uno. Es mucho más fácil ofrecer un nuevo producto a un cliente fiel, que ya tiene confianza en la compañía, que gastar mucho dinero en nuevas campañas publicitarias para atraer nuevos clientes.
- **Disminuye el riesgo de abandono**: conocer y comprender lo que no les ha gustado a los clientes que ya los han abandonado, permite identificar y adelantarse a las acciones para evitar que se repita.
- **Aumentar la venta cruzada**: teniendo clientes ya fieles se les puede ofrecer productos o servicios complementarios a los que están acostumbrados a comprar, lo que permite mejorar el valor de ellos para la empresa, y a su vez entregando más valor a ellos.

- **Abrir nuevos canales de comunicación con el consumidor:** los clientes fieles, autorizan una comunicación más directa como por ejemplo a través de redes sociales, teléfono, emails, etc. Logrando volver más personalizada la comunicación.
- **Permite mejorar la predisposición a la marca y la vinculación a ella:** el cliente que ya es fiel tiene una actitud más receptiva a los mensajes de la empresa, y permiten más fácilmente obtener datos personales con los que pueden dirigir la oferta, conocer más profundamente sus necesidades y mejorar la satisfacción de ellos mismos.
- **Los cliente fieles pasan a tener un papel “evangelizador”:** como ellos a son clientes fidelizados acostumbran a proporcionar y recomendar directamente una cartera de clientes quienes podrían ser potencialmente fieles.
- **Retención de empleados:** el contar con una base sólida de clientes entrega estabilidad al negocio y también laboral. Y es así como la motivación y retención del personal mejora cuando se dispone de una base de clientes conocidos que entregan solidez y estabilidad al negocio.
- **Menor sensibilidad al precio:** los clientes que se sienten satisfechos son menos sensibles al precio, ya que éstos están dispuestos a pagar un precio más elevado por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción que esto le entrega.

1.4.4. Ventajas de fidelizarse para los consumidores

Tanto como para la empresa, los clientes también obtienen ventajas al ser clientes fieles de las organizaciones. Y entre algunas de ellas podemos encontrar:

- **Recibir un servicio personalizado:** cuando un cliente va recurrentemente a una tienda o a un local de servicio, es común que la reconozcan, como en el ejemplo anterior del local de sushi. Y es por esto que los clientes automáticamente pasan a tener un trato personalizado y muchas veces preferencial. La peluquera que nos atiende siempre ya conoce nuestro historial, ya sabe qué es lo que queremos, cómo lo queremos, etc. Y esto hace desaparecer la sensación de riesgo o incertidumbre en el cliente.
- **Evitar los costos de cambiarse:** como ya mencionamos, muchas veces el cambio de proveedor trae consigo un costo asociado, además del costo psicológico, el esfuerzo del cambio, la sensación de riesgo nuevamente, etc. Y ser fiel a una peluquería por ejemplo, nos evita pasar por aquello.

1.5. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Éstas son un grupo de estrategias que buscan el desarrollo de la empresa, estrategias que buscan generar una ventaja competitiva para la compañía, la cual se aspira conseguir a través del liderazgo en costos, de una diferenciación, o de un enfoque.

Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en que la empresa se proponga producir con el menor costo en el sector de la industria en que compite.

Lo que principalmente busca esta estrategia es la obtención de una mayor participación de mercado, de esta manera, aumentar el número de ventas y de esta manera lograr que algunos competidores incluso no puedan enfrentarlos.

Una idea de esta estrategia es ofrecer la mejor relación valor-precio de los productos o servicios ofrecidos, por ejemplo ofreciendo el mismo producto, con iguales características y misma o mejor calidad que la competencia, pero a un precio más bajo, o derechamente ofrecer productos al precio más bajo disponible.

Esta estrategia es eficaz en grandes mercados, debido a que en mercados pequeños las ganancias serían muy pocas, ya que los márgenes de utilidad por producto serían realmente pequeños utilizando liderazgo en costos. Sin embargo, existen algunos riesgos frente a este liderazgo en costos, como que la competencia imite esta estrategia, disminuyendo de esta manera las ganancias de la industria en general. Otra desventaja es que la tecnología y sus avances en la industria pueden transformar la estrategia en ineficaz o que el interés de los clientes se desvíe a otras características que diferencien al producto, además de su precio.

Diferenciación

Esta estrategia se centra en otorgarle al servicio o producto, cierta característica, tangible o no, que logre que toda la industria perciba como único.

Dentro de los atributos que los compradores perciben como importantes en un sector de la industria, se selecciona uno o más de ellos, y se propone en exclusiva satisfacer esa o esas necesidades del cliente.

La exclusividad que entrega la aplicación de esta estrategia, puede ser recompensada con el aumento de los precios, al reconocer los clientes las características diferenciadoras del producto o servicio.

Esta diferenciación puede basarse en el mismo producto en sí, en el sistema de entrega a través de el cual se vende, en brindar un buen servicio o atención al cliente, atención personalizada, en el enfoque de mercadotecnia, en ofrecer servicios adicionales, y un rango muy amplio de otros factores.

También es importante nombrar al **posicionamiento**, que básicamente se refiere a una diferenciación, al lugar que un producto o servicio ocupa en la mente de los consumidores, de acuerdo a sus necesidades y también frente a productos o marcas de la competencia. Quienes popularizaron el concepto, Ries y Trout, lo ven como un trabajo creativo por el que una marca existente en un mercado sobresaturado de marcas similares, puede adquirir una posición distinta en las mentes de los consumidores.

Esta estrategia resulta eficaz en mercados grandes como mercados pequeños, pero sólo cuando el atributo o atributos diferenciadores del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Se recomienda utilizar la estrategia de diferenciación en casos que:

- Exista diversidad en cuanto a las preferencias y necesidades de los clientes.
- La sensibilidad a los precios sea baja por parte de los consumidores.
- Los productos o servicios de la oferta se diferencian poco entre sí.
- Los productos que ya existen no son completamente satisfactorios frente a las necesidades y preferencias de los clientes.

El riesgo que se corre al seguir una estrategia de diferenciación, es que los clientes podrían no entregar el valor suficiente al producto para justificar el precio más alto, otra es que la competencia logre copiar con rapidez las características que distinguen al producto, y por último, que los consumidores no le entreguen el suficiente valor al atributo diferenciador.

Enfoque

Esta estrategia se concentra en seleccionar un grupo o segmento específico del sector industrial y su estrategia se ajusta en concentrar los esfuerzos en servirlo con la exclusión de otros.

A través del enfoque se busca lograr la especialización en un mercado reducido, pero bien definido, y de esta manera ser más eficiente de lo que podría ser en un mercado más grande y diverso. Al optimizar esta estrategia en segmentos objetivos, se pretende lograr una ventaja competitiva general.

Esta estrategia sólo es eficaz en mercados pequeños, ya que en mercados muy amplios las economías de escala le darían el favor a otras empresas para utilizar el liderazgo en costos, dejando en una notable desventaja a la empresa del enfoque. Se recomienda utilizar el enfoque en casos que:

- Los consumidores tengan necesidades o preferencias muy específicas.
- La competencia no tenga en la mira al mismo segmento de mercado.
- No se cuente con recursos suficientes para la aplicación de estrategias de liderazgo en costos o diferenciación.

Sin embargo al igual que las otras estrategias, esta tiene desventajas como que sus competidores identifiquen el atractivo del segmento de mercado elegido y lo haga decidir dirigirse de igual manera a él. Otra posibilidad es que al empresa realice una mala segmentación y desaprovechando otros segmentos del mercados, que pudiesen ser una buena oportunidad.

Cada una de estas estrategias genéricas es un enfoque diferente para direccionarse en la creación y mantención de una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca la empresa con la perspectiva de su objetivo estratégico.

CAPÍTULO 2: ESCENARIO INDUSTRIA DE LA BELLEZA

2.1. Descripción de la Industria

En general, la industria de la belleza, y en particular, salones de belleza, centros de estética, spa's, centros de depilación, cosmetología y peluquería, a nivel mundial, han estado experimentando un evolución total. En lo que esto respecta, Chile no queda ajeno, siguiendo la tendencia mundial, a ofrecer servicios diversos y más completos.

Muchos expertos describen esta industria como un mercado considerablemente complejo, donde a diario deben desarrollar un trabajo diario completamente especializado y personalizado, donde el papel más importante se juega en la relación interpersonal.¹

Un ejemplo, son las peluquerías, las que se han ido profesionalizando bastante, llegando nuevas cadenas internacionales, lo que se ha transformado en una importante oportunidad de negocio, conjuntamente se comienza a ofrecer una atención mucho más integral que antes.

Aunque en Chile, no existe una información formal, se aproximan unos 30.000 negocios del sector, que considera desde una peluquería en el garaje de una casa, hasta un gran salón de belleza profesional.² Durante los últimos 5 años, Chile ha tenido un ritmo de crecimiento entre 6% y 7% anual en la cantidad de salones de belleza.¹

¹ Ediciones Especiales Online, Emol.com. Mauricio Tolosa, director regional de la división profesional de L'oreal

² Entrevista personal, Roberto Burgos Flores, Ingeniero comercial, Consultor Internacional de Gerenciamiento para Profesionales de la Belleza.

Y es este crecimiento que conlleva a generar grandes cambios en lo que respecta a la demanda, ya que es el propio cliente quien exige servicios mucho más completos, realizados por profesionales.

Llevando así a más profesionales de la belleza (peluqueros, esteticistas, depiladoras, manicuristas, estilistas y cosmetólogos) a que tomen una actitud mucho más profesional, teniendo siempre el reto de perfeccionarse y especializarse en lo que hacen.

Estas actitudes demuestran la respuesta frente a las necesidades del cliente actual, ese que además de buscar belleza como bienestar, goza del mínimo tiempo para adquirirla.

2.2. Descripción de la Competencia

Para describir la competencia, primero debemos entender que ésta se define como aquellos salones de belleza, centros de depilación, centros de estética y peluquerías a domicilio, que se especializan en el área de la belleza, dentro de la región de Valparaíso, considerando como competidores directos a negocios dentro de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar. El escenario en el que nos situamos es de locales que se encuentran en el mismo negocio como competidores directos, y competidores indirectos, a aquellos que se encuentran como negocios similares.

2.2.1. Competencia Directa

De la amplia variedad de actores y servicios presentes en la industria de la belleza, se vuelve necesarios acotar la industria de este tipo de negocios para lograr definir de manera correcta a la competencia. Es por esto que consideraremos a la competencia directa como todos aquellos locales que presten servicios estética, depilación, cosmetología y manicura y que tengan un mayor enfoque en brindar sus servicios a clientes que se encuentren dentro de las comunas ya nombradas.

A continuación se muestra una tabla con la cantidad de empresas que ofrecen servicios de belleza dentro del área seleccionada.

	Valparaíso	Viña del Mar
Salones de belleza	38	81
Centros de estética	9	64
Spas	3	7
Peluquerías	23	72
Centros de depilación	3	10
Cosmetología	3	6
Peluquerías a domicilio	1	1

Figura 1.3.:Número de empresas que ofrecen servicios de belleza en Viña del Mar y Valparaíso.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en Servicio de Impuestos Interno.

Cabe destacar que varios de los locales realizan varias actividades mencionadas, por ejemplo centro de estética y depilación.

2.2.1.1. Potenciales competidores

De los aproximadamente 109 competidores directos de Beauty on the Move, se pueden identificar 6 principales competidores. Estos fueron identificados debido a que se encuentran muy cerca del local, e imparten servicios casi o completamente iguales a Beauty on the Move, productos similares, mismo tipo de profesionales, entre otros. Estos competidores son: French Beauty, Llena eres de gracia, Diva Divina, Bella Piel, Labbé y Nova Fem.

French Beauty, es un salón que ha logrado desarrollar un espacio de belleza integral a lo largo de Chile. Tienen atractivas y variadas ofertas de servicios, productos de marca, y un variado equipo de profesionales especializados, transformándolo así en un competidor directo de BoM. Su oferta de servicios es en las especialidades de manicure, pedicure, uñas acrílicas, reflexología, depilación, servicios estéticos y cosmetológicos. Cuentan con su página web donde se puede encontrar contenido de interés para sus clientes. Su canal de distribución es directo, los servicios son ofrecidos en ciudades como Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Rancagua, Temuco y Magallanes, por lo tanto, la cobertura no sólo se limita a la ciudad de Santiago. La tasa promedio de crecimiento de la empresa, en base al tamaño de sus importaciones, es de un 83,68% al año³.

³ Importaciones en los últimos 6 años. Fuente: Mercantil.com

Llena eres de gracia, es otro competidor directo de BoM, cuyos servicios principales son manicure, pedicure, depilación, limpieza facial y maquillaje. Su único local se encuentra ubicado en Reñaca, Viña del Mar. Sus servicios se enfocan en ofrecer servicios de calidad a precios más bajos que la competencia, especialmente porque en los alrededores de Reñaca los precios son notablemente mayores que los de Llena eres de gracia. Tiene un fan page en facebook donde dan a conocer sus promociones. No tienen página web.

Diva Divina, ubicado en Viña del Mar, está orientada principalmente a la asesoría de imagen, transformando esto en una estrategia competitiva, ya que no sólo se dedica a entregar el servicio, sino que también asesora a los clientes en la manera en que se visten o que es lo que les convendría más según a cada uno, transformándose en una atención mucho más personalizada. Cuentan con una página web muy atractiva a la vista, donde los clientes, especialmente las novias, pueden ver apreciar a través de fotografías propias, los servicios ofrecidos.

Bella Piel, también es una empresa que ofrece entre sus servicios manicure, pedicure y especialmente depilación. Tienen su propia página web donde se muestran sus dos centros de estética, uno en Santiago y el otro en Viña del Mar. Ambos centros cuentan con instalaciones de calidad y especializadas para cada uno de los servicios que ofrecen.

Labbé, es un nuevo salón de belleza el cual busca demostrar la alta calidad de los productos con lo que se trabaja. Al estar iniciando hace poco tiempo, sus promociones son variadas, pero cuentan con poca publicidad, no tienen página web, sólo fan page en facebook, lo que sólo les entrega a los clientes dos posibilidades para conocerlos, llegando directamente por recomendación de alguien o pasar por el mismo lugar. No tiene instalaciones independientes, su local está ubicado dentro de Mall Reñaca.

Novafem, también es una nueva empresa, ofrece servicios de belleza al igual que los otros ya nombrados, pero pone especial énfasis en los servicios de manicure, trabajando con productos de alta calidad y con un profesional que sólo se dedica al cuidado de las manos y pies. La información que se puede obtener del local antes de visitarlo es escasa, ya que sólo cuentan con un fan page en facebook, la cual contiene muy poca información visual de los servicios y de las promociones que tienen, lo que lo vuelve poco atractivo para clientes que comparan locales antes de visitarlos.

2.2.2. Competencia Indirecta

Los competidores indirectos serán todos aquellos locales que realizan sólo algunos de los servicios (manicure básica, depilación, cortes de pelo, entre otros), se encuentran en localidades de la región de Valparaíso, pero bastantes alejadas del local (Algarrobo, Villa alemana, Quilpue, La Ligua, etc) y/o no cuentan con profesionales para entregar los servicios.

2.3. Entorno Social

Los consumidores chilenos, al igual que la industria de la belleza, han cambiado su conducta de compra en los últimos años. Durante la década de expansión económica de los noventa, donde los consumidores eran impulsivos a la hora de adquirir un producto o solicitar un servicio, ha pasado a tener una actitud más exigente e informada luego de la crisis del año 2008. Además se puede notar una marcada inclinación de los consumidores para solicitar servicios con alguna propuesta de valor agregado.

Los servicios de belleza y cuidado personal se han incrementado en un orden del 7,2% acompañado de un consumidor que incrementa cada vez más la demanda por estos servicios, incluso llegando a gastar un promedio del 3% de sus ingresos disponibles para esto.

Si bien es conocido que estos servicios frecuentemente son adquiridos por la población femenina, cada vez es más notable el interés de los hombres por este tipo de actividades.

Dentro de los que se nombra como clase media chilena, la que representa un 72,6% de la población, y tiene ingresos aproximados entre trescientos mil y un millón doscientos mil, quienes han aumentado su poder adquisitivo, y es de este mismo del que destina un porcentaje al servicio de belleza. Siendo una tendencia general registrada dentro de la canasta de consumo masivo. ⁴

⁴ Fuente: Nielsen, Tendencias del mercado de belleza y cuidado personal. 2015

2.4. Beauty on the Move

Beauty On The Move (BoM) es una empresa joven, que además de contar con los servicios en el mismo salón, también ofrece un servicio a domicilio de la más alta calidad. BoM entrega un concepto novedoso de belleza donde buscan rescatar una estética femenina del pasado mezclada con un diseño moderno y acogedor. Esta idea es basada en que en el pasado las mujeres realizaban tratamientos de belleza en el propio hogar debido a que no existían más opciones y además a que estaban atareadas con las labores domésticas. Reflexionando sobre que muchas mujeres aún siguen ocupadas en el hogar o con muchas responsabilidades laborales es que ofrecen la posibilidad de llevar el salón al propio hogar, ofreciendo los mismos servicios de belleza a domicilio, en una característica kombi, ambientada en los años 60. Además de tener un salón ubicado en Reñaca, que es totalmente inspirado en lo vintage de los años 60.

Lo que buscan ofrecer principalmente es que no haya impedimento para las mujeres para verse y sentirse lindas.

2.4.1. Misión

“Ser una compañía que entregue servicios de belleza y estética integral de la más alta calidad. Contando con un equipo de profesionales capacitados, atendiendo en un ambiente cálido, acogedor y con el clásico atractivo del estilo vintage. Además cuentan con entretenidos y exclusivos vehículos para llegar a los domicilios de los cliente de Viña del Mar, garantizando así una experiencia de relajó y comodidad única en la Quinta región.”

2.4.2. Descripción del servicio

Beauty on the Move, es una empresa nueva, lleva aproximadamente un año en el mercado de la belleza. Pretenden establecerse como una reconocida marca en el rubro, entregando a sus clientes un valor agregado en la atención de ellos mismos, además de contar con un salón con el más fiel estilo vintage el cual impresiona desde que pisas el salón. Si bien es un negocio que está recién comenzando, la vasta experiencia de su dueña ha logrado facilitar de cierta manera el arduo trabajo que significa emprender. Es esto mismo lo que le ha permitido fidelizar a mucho de sus clientes que ya la conocían como profesional, pero a su vez esto se presenta como una desventaja al momento de delegar a sus trabajadoras la responsabilidad de atender a personas que están acostumbrados a atenderse exclusivamente con ella, ya que podría llegar el momento en que sólo quiera ejercer su papel de dueña, y como consecuencia perder a muchos de esos fieles clientes.

También es bastante común al comenzar un negocio como Beauty on the Move, gastar altas cantidades de dinero en publicidad para atraer nuevos clientes, pero esta misma estrategia podría transformarse en una gran pérdida, si este gasto de dinero no se logra convertir en clientes fieles.

Del mismo modo es primordial que Beauty on the Move logre comprobar si sus clientes están percibiendo de la manera que ellos pretenden, las promociones, ofertas o descuentos ofrecidos con el fin de atraerlos y mantenerlos.

Por otra parte, toda empresa necesita conocer y reconocer cuáles son las actitudes que tienen los clientes frente a los servicios y productos que entrega BoM, es muy importante lograr medir la imagen que creen tener los clientes, frente a la imagen real que tienen sobre lo que entrega Beauty on the Move.

Es muy importante como empresa que se tenga muy claro que además de siempre aumentar las ventas, es primordial lograr la satisfacción del cliente y asegurarse de la fidelidad de los mismos.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN

3.1. Necesidades de Información

3.1.2 Identificación y Definición del problema

En la actualidad, el cliente busca algo más que la simple venta de un producto. Cada día el cliente es más informado y busca no sólo características propias del producto, sino también características como que el precio concuerde con la calidad prometida, una buena atención de parte de la empresa, en definitiva es la búsqueda de un servicio integral. Este valor agregado podría transformarse en un factor determinante para lograr el éxito en cada negocio, ese plus que diferencie el negocio propio y el resto de la competencia.

Y es por esta razón y por la fuerte y cada vez mayor competencia en el mercado de la estética, que centros de belleza como Beauty On the Move, deben implementar día a día estrategias que les permita implantarse en la mente del cliente, transformándose en la preferencia frente a los demás locales.

Dado lo anterior, nace la necesidad de realizar una investigación que proporcione la información necesaria para generar opciones de estrategias que logren que el cliente no sólo llegue al salón, sino que permanezca en él, lograr que el cliente tenga como primera opción siempre a Beauty on the Move.

3.2. Determinación de los objetivos de estudio

3.2.1. Objetivo general

Lograr reconocer las características que aprecia más un cliente en la entrega de los servicios, para potenciarlas o incluirlas en BoM, transformándolas en estrategias que permitan la fidelización de sus clientes.

3.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un plan apropiado para mantener y mejorar la fidelidad con los clientes antiguos.
- Descubrir expectativas y necesidades de los clientes activos y nuevos clientes.
- Lograr enfatizar en las técnicas que ya están entregando resultados positivos.
- Dejar en segundo plano, o eliminar acciones que no demuestran resultados positivos hasta ahora.

3.3. Diseño de la investigación y Fuentes de datos

3.3.1. Diseño de la investigación

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

En esta investigación se realizarán entrevistas en profundidad, con el fin de conocer las creencias e impresiones de clientes que asisten regularmente a salones de belleza, sobre características tangibles e intangibles que ellos

consideran a la hora de requerir los servicios en algún lugar, con el propósito de relacionar la información entregada por ellos con esta investigación.

También se realizarán entrevistas semi-estructuradas a la dueña del salón y al equipo de trabajo de BoM para lograr saber cuál es su posición frente a cómo creen ellos qué es lo que buscan los clientes y si creen entregárselos.

Una vez obtenida esta información, será clave para la formulación de la encuesta.

FUENTES DE DATOS

- **Fuentes primarias:** corresponde a las personas que serán entrevistadas de forma directa, para conocer sus opiniones e inquietudes con respecto al tema a investigar. Además, la información que se obtenga de los potenciales competidores también será del tipo primaria, por lo que se requiere la presencia directa en estos lugares.
- **Fuentes secundarias:** mediante éstas se obtendrá información recolectada por otros, tales como estadísticas, encuestas ya aplicadas, libros, artículos de revistas, publicaciones en el diario e internet, entre otros.

INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

Ésta estará compuesta de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, dicotómicas y de opción múltiple, que serán aplicadas exclusivamente a clientes que se atiendan en BoM. Las encuestas se aplican mediante plataforma, a través de [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) a los clientes que se encuentran en la base de datos de la empresa, y también de manera presencial a clientes que asistan por primera vez

al salón. Recaudando de esta manera la información cuantitativa necesaria para la evaluación de los cursos de acción. Esta investigación concluyente es del tipo descriptiva, ya que pretende responder a los objetivos de ésta. Además suministra información de sección transversal, pues será realizada una vez en el tiempo.

3.4. Procedimiento de la recolección de datos

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

En la investigación se realizan entrevistas en profundidad a mujeres que asisten regularmente a salones de belleza en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. Las entrevistas semi-estructuradas serán realizadas a la dueña de Beauty on the Move y a las trabajadoras del local.

Pauta de las entrevistas:

Antes de comenzar cada entrevista, se crea un ambiente en el cual la persona se sienta cómodo y pueda desenvolverse de la mejor manera. Para llevar a cabo esto, se realizaron las siguientes acciones con cada entrevistado:

- Se explica brevemente el motivo y la importancia de la participación de la persona, y se le agradece por ello.
- Se explica que la elección de su persona fue de acuerdo a que cumplía con el perfil que responde a nuestra investigación.
- Se sugiere que las preguntas sean respondidas de manera honesta, y en caso de que alguna les incomode, la omitan.

Las preguntas son de carácter cotidiano de cada rol que cumple la persona en cada entrevista.

Entrevista a mujeres:

1. ¿De qué manera escogen un salón dónde atenderse por primera vez?
2. ¿Cuáles son las características que no pueden faltar en un salón de belleza?
3. ¿Qué o cuáles son las cosas que la hacen seguir atendiéndose en un local de belleza?

Entrevista a dueña:

1. ¿Qué es lo que cree que más valoran los clientes?
2. ¿Siente que el salón y todo lo que ello conlleva, cumple con las expectativas de los clientes?
3. ¿Qué están haciendo para lograr que los clientes vuelvan?

Entrevista al equipo de trabajo:

1. ¿Conoces la misión, visión y valores de BoM?
2. ¿Las sientes propias (misión, visión y valores)?
3. ¿Crees demostrar a los clientes tu compromiso como profesional y parte de BoM?
4. ¿Crees cumplir con las expectativas de los clientes?
5. ¿Qué valoras de BoM?
6. ¿Te sientes parte de BoM?

Las entrevistas realizadas son el puntapié inicial para conocer, cuál es la manera en que las personas involucradas en el tema en cuestión entienden lo que es la

atención en un salón de belleza, desde cómo se elige uno en particular, pasando por cómo es, qué buscan, y qué creen entregar en la entrega del servicio, hasta qué es lo que los motiva a volver y si se cree que se está haciendo algo al respecto.

Éstas entrevistas ayudaron a la construcción de un cuestionario, para aplicar en la investigación concluyente, y así obtener datos cuantitativos sobre el tema en cuestión.

INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

Beauty on the Move cuenta con una base de datos, donde se encuentra información de cada cliente que se atiende en el salón (nombre, número telefónico y correo electrónico), y es a través de esta misma que se les enviará el cuestionario al correo de cada uno de ellos. También se realizará una encuesta presencial a cada cliente que se atienda por primera vez en el salón.

El cuestionario contiene instrucciones claras de cómo responder cada pregunta, recolectando así datos de primera fuente que permitirán aclarar los objetivos planteados, obteniendo así las conclusiones necesarias sobre el tema en cuestión.

Preguntas del cuestionario:

1. Edad
2. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Beauty on the Move?
3. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

4. ¿Ha recibido mensajes, correos o llamadas con información de servicios o promociones de Beauty on the Move?
5. ¿A través de qué medios ha recibido información con ofertas y/o promociones de Beauty on the Move?
6. ¿Qué tan frecuente solicita los servicios de Beauty on the Move?
7. ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?
8. ¿Dónde prefiere la entrega de los servicios?
9. Enumere las características según la importancia que tienen para usted (1= más importante, 6= menos importante).
10. Califique cada una de las características según su experiencia y opinión de Beauty on the Move.
11. ¿Qué tan probable es que recomiende a Beauty on the Move a otra persona?
12. ¿Qué tan probable es que siga solicitando los servicios de Beauty on the Move?

3.5. Diseño de la muestra

POBLACIÓN

Personas que se atiendan regularmente en el salón de belleza Beauty on the Move y también clientes que se atiendan por primera vez en el salón.

- *Elemento*: clientes que se atienden en Beauty on the Move.
- *Unidad de muestreo*: mujeres y hombres
- *Alcance*: Región de Valparaíso

- *Tiempo*: segundo semestre del 2015

TIPO DE MUESTREO

Muestreo probabilístico

Se debe escoger a los encuestados de tal forma que la muestra pueda ser lo más representativa posible. El muestreo nos permitirá obtener límites de confianza y error. Por esta razón se realizará el estudio a través de un muestreo aleatorio, donde todos los clientes de BoM tienen la misma oportunidad de ser seleccionados.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para un universo de 286 clientes que se atienden en Beauty on the Move, aplicaremos un margen de error de 5%, con 50% de probabilidades que se presente el fenómeno.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Fuente: Guía de estudios, Investigación de mercados. Juan Manuel Muñoz

Donde:

- n = número de elementos de la muestra → x
- N = número de elementos del universo → 286
- P/Q = probabilidad con la que se presenta el fenómeno → 50%

- Z^2 = valor crítico, corresponde al nivel de confianza elegido; siempre se opera con sigma 2, luego $Z = 2$
- E = margen de error permitido $\rightarrow 5\%$

$$n = \frac{2^2 * 50 * 50 * 286}{5(286 - 1) + 2^2 * 50 * 50} = 164$$

Por lo tanto, el número de elementos de la muestra, es e 164 encuestados. Esto nos indica que deben realizarse 164 cuestionarios a clientes de BoM, para que la muestra sea representativa de la población.

3.6. Recopilación de datos

De acuerdo a la investigación de mercado que realizaremos, el método de recolección de datos es por medio de la utilización de una encuesta, que será realizada vía correo electrónico y presencial, a través de un cuestionario de 11 preguntas, las que serán detalladas a continuación.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

- **Consideraciones preliminares**

Los datos recolectados para obtener la información necesaria para la investigación concluyente, los que han sido obtenidos a través de respuestas entregadas en el universo de los clientes que se atienden en BoM. Todo esto es requerido para lograr contrastar los datos recolectados

con la información necesaria para responder a los objetivos de esta investigación.

- **Contenidos de las preguntas**

El cuestionario será aplicado a través de preguntas estructuradas, realizadas con anterioridad, para una mejor planeación de la encuesta y una mayor exactitud en la recopilación de datos.

- **Formato de respuestas**

- ***Preguntas de selección múltiple:***

Utilizaremos en mayor cantidad este tipo de preguntas para facilitar y lograr entregar una correcta interpretación de la información, y así lograr obtener respuestas claras y precisas, teniendo reducidas opciones de respuesta. Además estas preguntas nos aportan reduciendo el sesgo del entrevistador, tiene con menor costo asociado, ya que serán realizadas vía correo electrónico y las respuestas son más rápidas de administrar.

Se intentará reducir el riesgo, ordenando las respuestas de manera aleatoria, evitando el sesgo por posición.

- ***Preguntas dicotómicas:***

También se realizarán preguntas de este tipo, ya que también permiten reducir el sesgo en sus respuestas, son fáciles y rápidas de administrar y codificar.

- ***Escala de Likert:***

El cuestionario tiene preguntas que buscan conocer el grado de conformidad y medir las actitudes del encuestado, por lo que la mejor manera de responder es a través de esta escala. Ya que en estas preguntas es necesario que los clientes permitan capturar la intensidad de los sentimientos que se producen a dichas afirmaciones.

- **Redacción de las preguntas**

Se utilizarán palabras sencillas, claras, evitando sugerir la respuesta, entregando términos claros y conocidos por la mayoría o la totalidad de los encuestados.

- **Secuencia de las preguntas**

Se introducirá a la encuesta con preguntas generales, siguiendo un orden lógico en el cuestionario, formulando primeramente preguntas simples y luego las interesantes o un poco más difíciles. Al ser una cantidad reducida de preguntas, el cuestionario no tiende a aburrir al encuestado y así poder tener su atención completa en cada pregunta.

- **Pretest**

Con la elaboración terminada del cuestionario, es necesario someterlo a una prueba previa para evaluar el entendimiento de las preguntas, su correcto diseño y estructura, para luego realizar las modificaciones pertinentes, antes de ser aplicado a la muestra deseada.

El fondo a tratar principalmente, es evaluar la calidad y facilidad de comprensión de las preguntas realizadas, el nivel de comodidad que presentan las preguntas del cuestionario y, por último, la colocación de las respuestas deseadas por los encuestados dentro de las alternativas correspondiente. Para esto se seleccionó una cantidad de 3 personas, personas cercanas, para la evaluación de los puntos antes mencionados. Esto nos entregó las modificaciones necesarias para hacer aún más amigable el cuestionario.

3.7. Análisis de datos

Manera en que conocen Beauty on the Move

Se puede notar que la fuente más importante por la cual conocen Beauty on the Move es a través de la recomendación directa de algún conocido, en este caso podemos apreciar el marketing boca a boca, además se deja ver que la infraestructura del local y la imagen que tiene desde distancia es sumamente importante, ya que muchas de las personas que han asistido al salón lo han hecho por notar el salón mientras caminaban cerca de él, donde claramente llamó su atención el estilo vintage del lugar. Muchos reconocen asistir porque son leales a la atención de la dueña. Y por último lo han conocido a través de redes sociales como facebook.⁵

⁵ Anexo 2. Conocimiento de la empresa. Gráfico 1.3. ¿Cómo se enteró de la existencia de BoM?

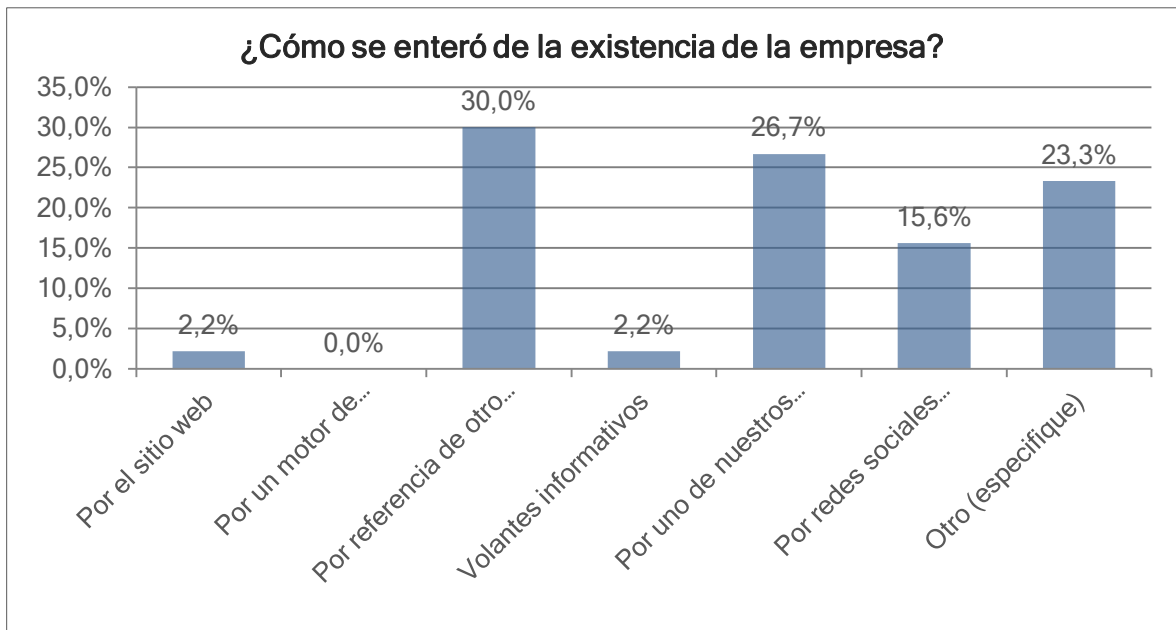


Gráfico 1.3. ¿Cómo se enteró de la existencia de BoM?
Fuente: Elaboración propia

Medios donde los clientes están recibiendo información

El medio a través del cual llega mayor cantidad de información a los clientes, ya sea nuevos servicios y productos, promociones, descuentos, etc. es whatsapp, ya que es inmediato, se puede recibir texto, imágenes, entre otros al mismo móvil que la gente usa a diario y revisa muchas veces al día. Lo siguen los correos electrónicos, y muy por debajo llamadas telefónicas y mensajes por facebook.⁶

⁶ Anexo 2. Medios donde se recibe la información. Gráfico 1.5. ¿A través de qué medio ha recibido información con ofertas y/o promociones de BoM?

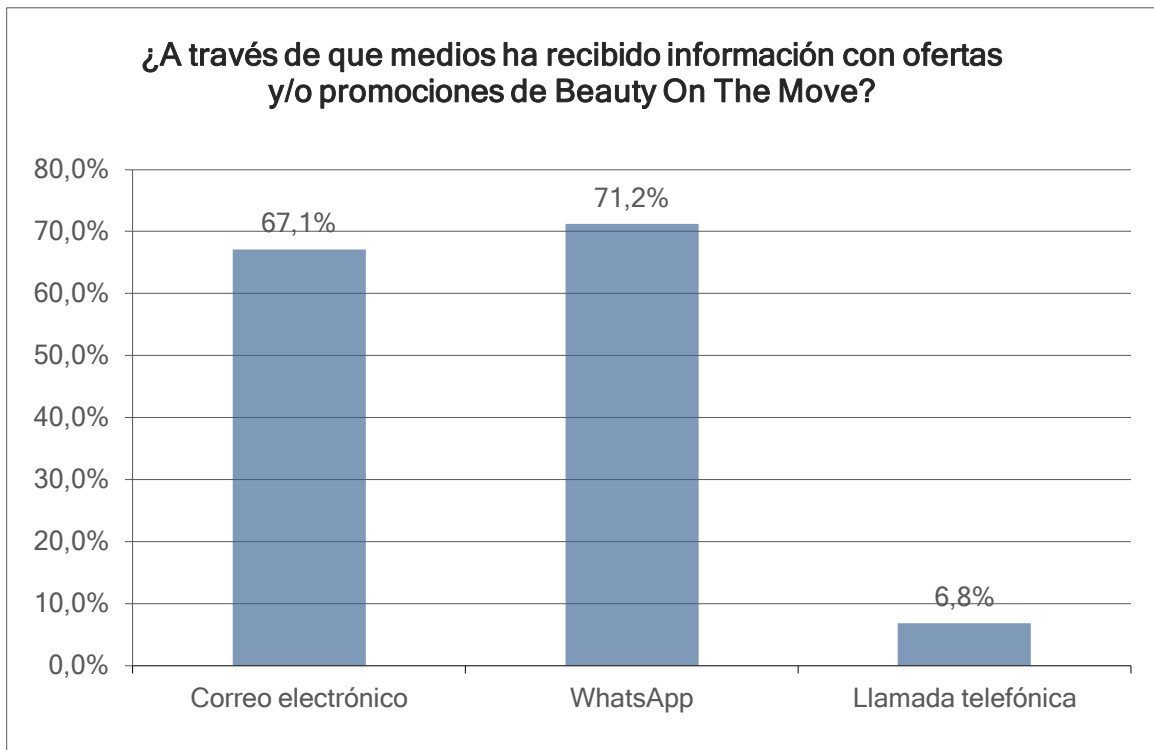


Gráfico 1.5. ¿A través de qué medio ha recibido información con ofertas y/o promociones de BoM?
Fuente: Elaboración propia

Servicios más solicitados según la edad de los clientes

Con una amplia mayoría el servicio que más solicitan los clientes de BoM es la manicure, donde muy por debajo lo sigue la depilación y luego la pedicure.⁷

⁷ Anexo 2. Servicios solicitados. Gráfico 1.7. ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?

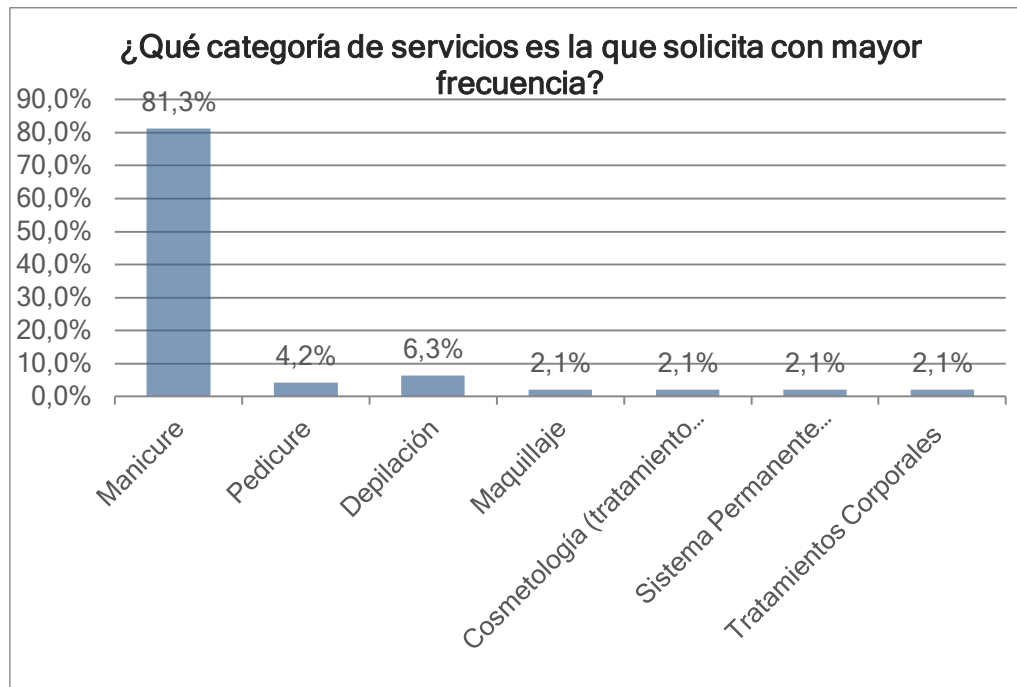


Gráfico 1.7. ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?
Fuente: Elaboración propia

Edades y clasificación de la importancia de las características de un salón de belleza.

A pesar de que los clientes no están todos en el mismo rango de edad, sus clasificaciones de la importancia que deben tener ciertas características dentro del servicio integral que ofrece un salón de belleza, se repiten las categorizaciones. Por ejemplo todas las edades creen que es muy importante o bastante importante la calidad de los servicios, al igual que la importancia en la calidad de la atención. Luego en cuanto a la calidad de las ofertas, descuentos o promociones, los más jóvenes tienen a prestarles un poco más de importancia que las personas mayores, quienes ubicaron esta característica en un rango de importante hasta muy poco importante. En cuanto al precio, tanto jóvenes como adultos creen que

es importante, pero no extremadamente. Al hablar de calidad en los productos utilizados en los servicios todas las edades le restan importancia, ubicando esta característica en un posición de 4 en adelante es decir poco importante al hora de por ejemplo decidir entre un salón u otro. Y por último en cuanto a la garantía post-servicio, los jóvenes creen que es tan poco importantes como lo creen los más adultos.⁸

Edades y frecuencia de visitas de quienes asisten a BoM

A pesar de existir una diferencia de edad entre los rangos los clientes, en su mayoría concuerdan en que asisten al Beauty on the Move 1 vez al mes o 1 vez cada dos meses o más que eso, es decir, la edad no es un determinante que indique que los jóvenes o los adultos asistan con mayor frecuencia.⁹

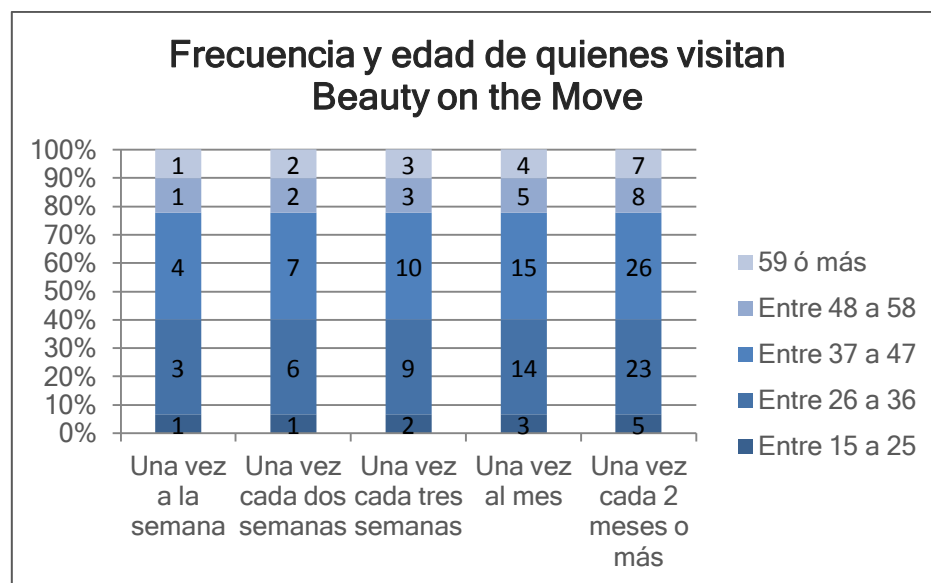


Tabla 1.2. Edad y frecuencia que solicita servicios en BoM.
Fuente: Elaboración propia

⁸ Anexo 3. Tabla 1.1: Edad y la importancia que le otorgan a las características de un salón de belleza.

⁹ Anexo 3. Tabla 1.2. Edad y frecuencia que solicita servicios en BoM.

Frecuencia con que asiste al salón y tiempo desde que es cliente

Es aquí donde se aprecia que tanto nuevos como antiguos clientes, asisten en su mayoría, sólo una vez al mes, o incluso 1 vez cada dos meses o más. Por lo que se transforma en necesario que esos nuevos clientes que también asisten con baja frecuencia, lo sigan haciendo, es decir, fidelizarlos, para que la frecuencia de tiempo disminuya, pero no el tiempo que continúen como clientes.¹⁰

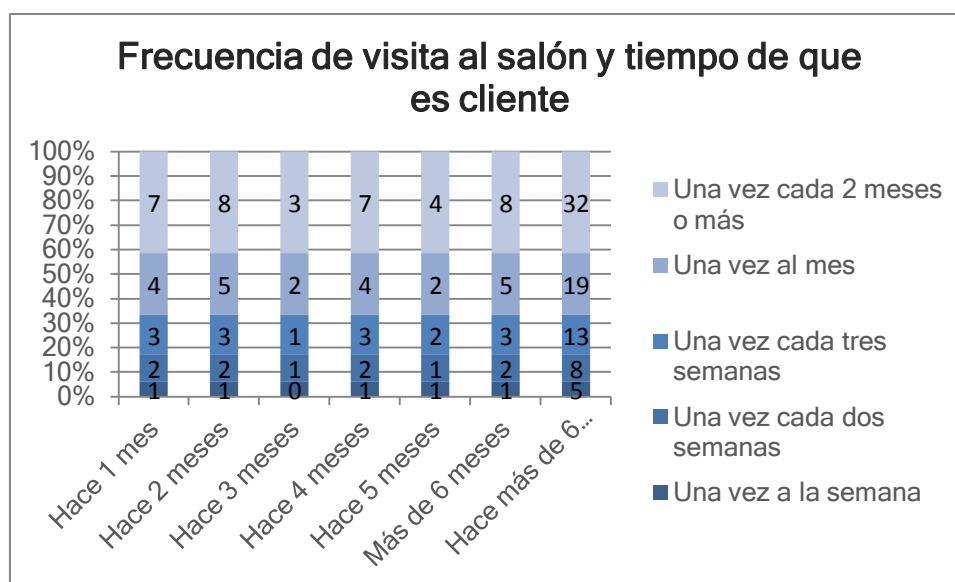


Tabla 1.3. Tiempo desde que es cliente y frecuencia con que solicita servicios
Fuente: Elaboración propia

Frecuencia que solicita servicios en BoM y cómo los califica

Todos los clientes, sin distinciones de la frecuencia con la que asisten, repiten el mismo patrón, calificar las características de BoM como excelente o muy bueno, pero es en el precio donde se encuentra clasificado como bueno y hasta como

¹⁰ Anexo 3. Tabla 1.3. Tiempo desde que es cliente y frecuencia con que solicita servicios.

regular, lo que se repite con la característica de la calidad de promociones, ofertas o descuentos.¹¹

Importancia y clasificación de las características de un salón de belleza en Beauty on the Move

En cuanto a la calidad de los servicios entregados en un salón de belleza, la mayoría de los clientes cree que es uno de los factores más importante a la hora de entregar el servicio integral, y de esta manera llevando esta característica a lo que han sido las atenciones en BoM lo clasifican como excelente. Luego en cuanto a importancia lo sigue la calidad de la atención, siendo este clasificado en BoM como excelente – muy bueno. A continuación con un grado de importancia mediano se encuentra la calidad de las ofertas y/o promociones, pero aún así clasificado en BoM como excelente-muy bueno. En seguida con un grado de aún menor importancia como característica que debe entregar el servicio en un salón es el precio, ya que no es un determinante para elegir o continuar en un local como BoM en este caso, en el que a su vez igualmente está clasificado como excelente-muy bueno-regular. Y finalmente con el menor grado de importancia para los clientes se encuentra la garantía post-venta que debe entregar cualquier salón, y aunque es el factor menos determinante para su elección, en la atención de BoM lo clasifican como excelente.¹²

¹¹ Anexo 3. Tabla 1.4. Clasificación de las características en BoM y frecuencia que solicita servicios.

¹² Anexo 3. Tabla 1.6. Clasificación e importancia de las características de un salón en BoM.

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

A través de un atento estudio de mercado, de las necesidades y preferencias de los clientes de Beauty on the Move, se estableció seguir una estrategia de diferenciación, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica a este singular servicio, que incluya un atributo deseado por los consumidores, el cual en este caso será el de atención al cliente.

Antes de llevar a cabo esta estrategia genérica, es importante tener en cuenta un factor muy importante, el posicionamiento. Ya que, no significaría ninguna ventaja posicionarse junto a la mayoría.

El posicionamiento de un nuevo servicio en la mente de los consumidores comprende una serie de pasos, los cuales se irán desarrollando uno a uno para completar la elaboración de esta estrategia de marketing, la de posicionamiento por diferenciación.

1. IDENTIFICAR UN CONJUNTO RELEVANTE DE SERVICIOS COMPETITIVOS QUE SIRVAN AL MERCADO OBJETIVO.

Al pertenecer a la industria de la belleza los servicios ofrecidos entran en las mismas categorías, cada una con diversas subcategorías, pero en esencia son los mismos servicios con parecidas o iguales características. Estos son los siguientes:

SERVICIOS
Manicure
Pedicure
Sistema permanente

Cosmetología (tratamientos faciales)
Depilación
Estética integral
Especiales (matrimonios, eventos, etc.)

En la investigación, se logró conocer los servicios que más requieren los clientes, que resultó ser, con una gran cantidad manicure, seguido por depilación, luego pedicure, seguidos con una muy baja cantidad de respuestas los otros servicios,¹³ El público objetivo son mujeres en un rango de edad entre 15 a 59 años o más, con una concentración mayor de clientas entre los 26 y 47 años.¹⁴

Según la información obtenida de la competencia, estos patrones se repiten, lo que nos indica que este es el conjunto relevante de servicios en lo que respecta a los salones de belleza.

La siguiente tabla resume las características de cada uno de los competidores principales.

EMPRESA	GIRO	ESPECIALIDADES	ENFOQUES	NIVEL DE PRECIOS	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
Beauty on the move	Peluquerías y salones de belleza	Maquillaje, manicure, pedicure, cosmetología y depilación.	Servicios integrales, profesionales, en un ambiente acogedor.	ALTO	Realizan servicios de belleza en el salón y a domicilio.
French Beauty	Peluquerías y salones de belleza	Manicure, Pedicure y Estética general	Experiencia y especialización del negocio, calidad del servicio	ALTO	Alto crecimiento de la empresa. Cadena de locales en varias ciudades de Chile.

¹³ Anexo 2: Gráfico 1.7. ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?

¹⁴ Anexo 2: Gráfico 1.1. Edad

Llena eres de gracia	Peluquerías y salones de belleza	Spa, belleza y cuidado personal	Bajos precios y excelente calidad	BAJO	Se conoce especialmente por la buena atención entregada a los clientes.
Diva Divina	Peluquerías y salones de belleza	Estética integral y salón de belleza	Atención profesional, personalizada y productos de calidad	MEDIO	Personalización en la atención de cada cliente.
Bella piel	Peluquerías y salones de belleza	Manicure, Pedicure y Estética general, Cursos de belleza	Entregar servicios de calidad	ALTO	Cuentan con maquinaria profesional para cada uno de los servicios que ofrecen.
Labbé	Peluquerías y salones de belleza	Manicure, Pedicure y depilación	Espacio de relajación	BAJO	Alta calidad de los productos con los que realizan los servicios.
Nova femme	Peluquerías y salones de belleza	Estética integral, manicure y pedicure	Calidad profesional	MEDIO	Disposición de los mejores profesionales para cada servicio.

Tabla 1.7.: Comparación de características de principales competidores de Beauty on the Move.
Fuente: Elaboración propia.

2. IDENTIFICAR EL CONJUNTO DE ATRIBUTOS DETERMINANTES QUE DEFINEN EL “ESPACIO DE SERVICIO” EN EL QUE ESTÁN SITUADAS LAS POSICIONES DE OFERTAS ACTUALES.

Los atributos que se pueden reconocer en la entrega de servicios en el sector de la belleza para la satisfacción de los clientes son:

- Relación Precio/Calidad
- Higiene
- Buena atención
- Calidad de los servicios

- Cantidad y calidad de promociones y ofertas.
- Infraestructura
- Imagen
- Calidad de los productos
- Personal profesional

3. RECOGER INFORMACIÓN DE UNA MUESTRA DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES SOBRE LAS PERCEPCIONES DE CADA SERVICIO EN CUANTO A LO DETERMINANTE DE SUS ATRIBUTOS.

Habiendo ya identificado los servicios de la competencia, es necesario saber que atributos son determinantes para el mercado objetivo y la categoría del servicio bajo consideración. De igual manera se necesita conocer la forma en que se perciben estos atributos por los consumidores en los diferentes servicios del conjunto de la competencia.

A través de las entrevistas realizadas a mujeres que frecuentemente asisten a salones de belleza, y luego una encuesta, donde se logró conocer las percepciones de las características más importantes para los consumidores a la hora de recurrir a estos servicios, y estos son:

- Calidad de los servicios
- Calidad de la atención
- Calidad de los descuentos, ofertas y promociones
- Precio
- Calidad en los productos utilizados en los servicios

- Garantía post-servicio

Las mujeres encuestadas determinaron estas características, además de ordenarlas, según el grado de importancia que le asignan a cada atributo, quedando en primer lugar la calidad del servicio que se les entrega, seguido por la calidad de la atención, luego el precio, a continuación con menor importancia es la calidad de los productos, lo sigue la calidad de las promociones, y por último, lo menos importante para su percepción, la garantía post-servicio.¹⁵

4. DETERMINAR LA UBICACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO (POSICIONAMIENTO) EN CUANTO A SU ESPACIO E INTENSIDAD.

Una herramienta muy útil es el **mapa de percepción**, el cual proporciona una representación visual de las posiciones de varios servicios en términos de (por lo general) dos atributos determinantes.

¹⁵ Anexo 2: Gráfico 1.8. Enumere las siguientes características según la importancia que tienen

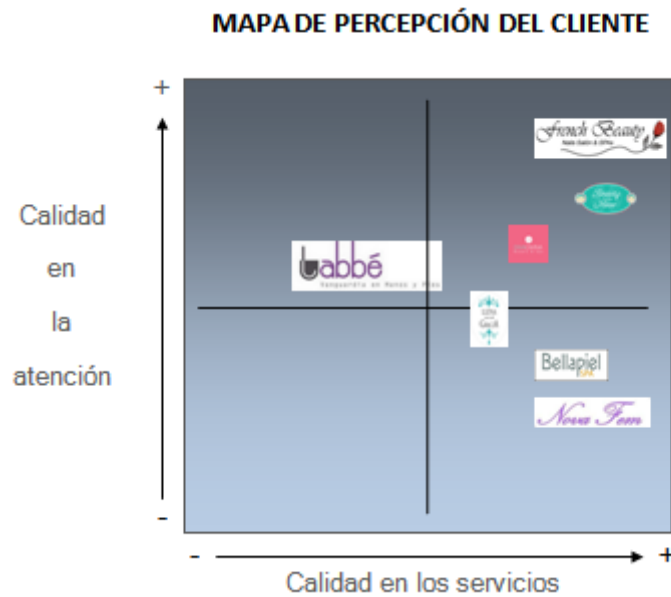


Figura 1.4.: Mapa de Percepción del Cliente
Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro se aprecia la ubicación de cada competidor¹⁶, dentro del mapa de percepción del cliente, determinado por las variables a las que los consumidores le entregan mayor importancia como atributo de un salón de belleza.

5. DETERMINAR LA COMBINACIÓN PREFERIDA POR LOS CLIENTES DE LOS ATRIBUTOS DETERMINANTES.

A quienes participaron de la encuesta se les pidió que pensarán en un servicio ideal dentro de la categoría de los servicios, una marca ficticia que posea la combinación perfecta de los atributos ya vistos en el punto anterior. Y es en esta instancia donde los participantes clasifican su servicio ideal en el cuadrante donde ambos atributos son altos, es decir, una alta calidad en el servicio, tanto como la calidad de su atención.

¹⁶ Anexo 4: Logotipos de marcas competidoras.

6. EXAMINAR EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO. LA POSICIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AJUSTADO A LAS PREFERENCIAS DE SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA.

Este cuadro muestra cinco segmentos distintos con base en grupos de edad.

El segmento cinco contiene la mayor proporción de clientes; el segmento uno, la más pequeña. Al examinar las preferencias de los clientes en diferentes segmentos junto con sus percepciones de posicionamiento de la competencia, se puede concluir que:

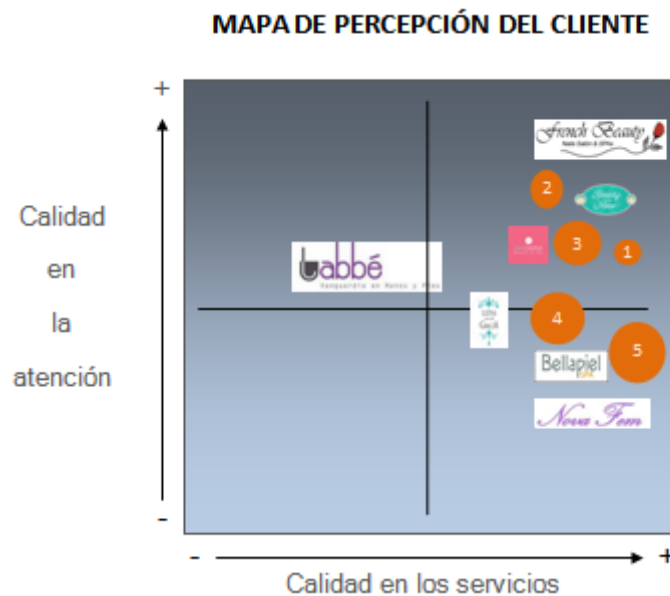


Figura 1.5.: Mapa de Percepción del Cliente en base a grupos de edad.
Fuente: Elaboración propia.

- La fuerza competitiva de diferentes empresas, en distintos segmentos. Donde apreciamos que la mayoría de los competidores ponen énfasis en la calidad del servicio, que la manera en cómo lo entregan.

- La intensidad de la rivalidad entre las competencias de un segmento determinado. La mayoría compite por entregar el mejor servicio.
- Las oportunidades para ganar un posicionamiento diferenciado dentro de un segmento objetivo específico. Al ver expresamente como los mismos clientes notan la preocupación por la calidad del servicio, podemos aprovechar la oportunidad que hay muy poca competencia en la calidad de la atención al cliente.

Estos tres puntos son descritos a través de lo expresado en el cuadro de percepción según los consumidores.¹⁷

7. DETERMINAR UNA PROPUESTA DE VALOR O UNA FRASE DE POSICIONAMIENTO COMO GUIA PARA DESARROLLAR E IMPLANTAR LA ESTRATEGIA.

Los productos (o servicios en este caso) más exitosos se posicionan en base a un atributo que lo determina, a veces incluso en dos, ya sea físico o de percepción.

Luego de haber determinado el posicionamiento deseado para el servicio, la mejor manera de llevarlo a cabo, es escribirlo, para que de esta manera, los que están a cargo de desarrollar e implementar la estrategia tenga una idea muy clara de lo que se pretende del servicio, y por supuesto, dónde estará ubicado en el conjunto de la competencia (propuesta de valor).

¹⁷ Anexo 3: Tabla 1.1. Edad y la importancia que le otorgan a las características de un salón de belleza

PROPUESTA DE VALOR

Esta es la breve frase que pretende resumir la estrategia. Aquí se identifica el mercado objetivo para el que el servicio está destinado, la categoría del servicio en la que compite y el beneficio exclusivo que ofrece tal servicio. Y esta para Beauty on the Move será:

“Experiencia de belleza en los años 60’s”

La intención de entregar más que un servicio, sino una experiencia, se basa totalmente en la estrategia de posicionamiento, a través de la diferenciación de ser los mejores en el mercado en cuanto a atención al cliente, todo esto en camino de lograr la fidelización del mismo.

Esto se pretende lograr a través de una serie de acciones que demuestran en interés por satisfacer uno de los ámbitos al que el cliente le entrega más importancia, su propia atención.

Algunos de los puntos a través de los cuales se busca establecer un estrecho vínculo con los clientes son:

- **Conocer a los clientes.** No basta con grabar a cada cliente en la base de datos, es necesario que el cliente sienta que hay un gran esfuerzo para hacerlo sentir que es importante para la empresa que él se sienta satisfecho, entendiendo sus necesidades y preocupaciones.
- **Que la conexión logre un sentimiento de pertenencia.**

- **Sorprender a todos (tanto nuevos, como antiguos clientes) desde el primer instante en que entran al salón.** Esto se logra desde que el cliente ve y aprecia la imagen que tiene el salón, totalmente ambientado en los años 60's. Ofrecer a los clientes algo para beber es una técnica que ya se utiliza en Beauty on the Move. Esto logra romper el hielo con los nuevos clientes, y demostrar a los clientes antiguos que la preocupación por ellos sigue siendo la misma.
- **Construcción de relaciones estrechas.** Es necesario que la relación con el cliente no sólo ocurra cuando él se está atendiendo. Es muy importante y provechoso para la empresa conocer la importancia de la tecnología en lo que respecta a cuánto nos acerca con los clientes. La conexión a través de las redes sociales es algo que no tiene permitido decaer. Aquí es muy importante que el Community Manager esté en constante comunicación con los clientes, traspasando así la calidad de la atención personal a la tecnológica también. Es por esta importante razón que se determinó, una serie de puntos a los cuales ayudarán a sacar el máximo provecho de éstas:
 - Crear publicaciones dedicadas a los clientes que nunca han visitado el salón (por ejemplo con promociones o con los servicios que se ofrecen en BoM).
 - Crear publicaciones dedicadas a clientes que asisten regularmente al salón (por ejemplo promociones sólo para clientes habituales).

→ Incentivar a las personas a comunicar sus sugerencias, quejas, dudas, etc. Ejemplo, en la fan page de facebook existe la opción “opiniones” donde los clientes pueden contar cómo fue su experiencia en el salón y valorarla con puntuación. Si bien, esta es un arma de doble filo, ya que todos los demás clientes podrían llegar a leer un comentario que no fuese positivo.

Para que esta opción, de comunicación, funcione de manera correcta, se debe contestar todo, los comentarios, mensajes, consultas, y de la manera más rápida posible, ya que si ocurre así, facebook determina un “botón verde” el que significa que la empresa tiene una rápida respuesta a sus clientes.

- **Mantener siempre informados a los clientes.** Esto se debe mantener e incluso incrementar, enviando información a los correos o celulares de los clientes. Es de vital importancia para nuestra estrategia, que el cliente se sienta constantemente atendido por la empresa, y o sólo cuando él necesita los servicios.
- **Establecer un sistema de feed-back.** Se debe entregar la confianza al cliente para expresar su opinión, de hecho es una buenísima estrategia de fidelización escuchar a los propios clientes. Contar con un buen sistema de retroalimentación, como realizar una encuesta de satisfacción cada vez que se realiza un servicio o el simple hecho de hablar personalmente con ellos, es una ayuda de primera fuente para conocer la opinión del servicio que les estás entregando. Este feedback puede ser el punto de partida para poner

en práctica buenas ideas de mejora o innovación que los mismos clientes te dieron como señal.

CONCLUSIÓN

Beauty on the Move es una empresa nueva, lleva aproximadamente 1 año en el rubro de la belleza, lo que la obliga a fidelizar a los clientes que van llegando a diario. Si bien cuenta con un grupo de clientes fieles, a pesar de su corta vida, el entorno de los centros de belleza se torna cada vez más competitivo y es por esta razón que es muy importante tomar en cuenta las necesidades, inquietudes y expectativas de los clientes para mantenerse vigente.

El estudio reveló las características imprescindibles que debe tener un servicio de este tipo según la visión propia de los clientes para así lograr mantener la fidelidad de clientes antiguos, descubrirlas también en nuevos clientes. Además reveló qué áreas seguir potenciando para conseguir que los clientes perduren, como la excelente calificación en la atención de los clientes o en la calidad de los servicios, entre otros.

Dado toda la información recaudada, de consumidores, equipo de trabajo y dueños, que se determinó establecer una estrategia de fidelización en base al posicionamiento de Beauty on the Move, a través de una estrategia de diferenciación, transformando así a BoM en el salón de belleza con la mejor atención al cliente en el mercado. Esto no sólo posiciona a la empresa en la mente de sus clientes, sino que también los vuelve fieles, incentivándolos a necesitar tener la grata experiencia de volver al salón.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REINARES LARA, Pedro, PONZOA CASADO, José Manuel. 2002. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente.

KOTLER, Philip. 2004. Marketing.

KOTLER, Philip. 2001. Marketing Management. 10ª edición “del milenio”.

KOTLER, Philip. 2002. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales.

PORTER, Michael E. 2002. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

RIES, Al, TROUT, Jack. 2002. Posicionamiento: La batalla por tu mente.

PAYNE, Adrian. 1996. La mezcla de la mercadotecnia de servicios.

TOLOSA, Mauricio. 2006. Ediciones Especiales Online, Emol.cl
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0116062006021X0040077>

MUÑOZ, Juan Manuel. 2014. Guía de estudios. Investigación de Mercados.

Mercantil, 2015. Importaciones en los últimos 6 años.
http://www.mercantil.com/rc/company/results_company_mbr.asp?keywords=French%20Beauty&meco_code=300270668&lang=esp

NIELSEN, 2015. Tendencias del mercado de belleza y cuidado personal.
<http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal.html>

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta

Con el objetivo de seguir mejorando en la entrega de los servicios de **Beauty on the Move**, se ha elaborado una encuesta que permita recoger la opinión de los clientes respecto a los servicios y la empresa.

1. Edad

- Entre 15 a 25
- Entre 26 a 36
- Entre 37 a 47
- Entre 48 a 58
- 59 o más

2. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Beauty on the Move?

- Hace 1 mes
- Hace 2 meses
- Hace 3 meses
- Hace 4 meses
- Hace 5 meses
- Hace 6 meses
- Más de 6 meses

3. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

- Por el sitio web
- Por un motor de búsqueda (google u otros)

- Por referencia de otro cliente
- Volantes informativos
- Por uno de los empleados
- Por redes sociales (facebook, twitter, instagram, etc.)
- Otro (especifique)

4. ¿Ha recibido mensajes, correos o llamadas con información de servicios o promociones de Beauty on the Move?

- Sí
- No

5. ¿A través de qué medios ha recibido información con ofertas y/o promociones de Beauty on the Move?

- Correo electrónico
- Whatsapp
- Llamada telefónica
- U otro (especifique)

6. ¿Qué tan frecuente solicita los servicios de Beauty on the Move?

- Una vez a la semana
- Una vez cada dos semanas
- Una vez cada 3 semanas
- Una vez al mes
- Una vez cada 2 meses o más

7. ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?

- Manicure

- Pedicure
- Depilación
- Maquillaje
- Cosmetología (tratamiento faciales, limpieza facial)
- Sistema permanente (fijación de cejas, ondulación de pestañas)
- Tratamientos corporales

8. ¿Dónde prefiere la entrega de los servicios?

- En el salón
- A domicilio

9. Enumere las características según la importancia que tienen para usted (1= más importante, 6= menos importante).

☰	<input type="text"/>	Calidad de los servicios
☰	<input type="text"/>	Calidad de la atención
☰	<input type="text"/>	Calidad de las ofertas, descuentos y promociones
☰	<input type="text"/>	Precio
☰	<input type="text"/>	Calidad de los productos utilizados en los servicios
☰	<input type="text"/>	Garantía Post Servicio

10. Califique cada una de las características según su experiencia y opinión de Beauty on the Move.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Calidad de los servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de las ofertas, descuentos y promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos utilizados en los servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía Post Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Qué tan probable es que recomiende a Beauty on the Move a otra persona?

- Muy probable
- Bastante probable
- Moderadamente probable
- Algo probable
- Nada probable

12. ¿Qué tan probable es que siga solicitando los servicios de Beauty on the Move?

- Muy probable
- Bastante probable
- Moderadamente probable
- Algo probable
- Nada probable

ANEXO 2.- Resultado de encuestas

A continuación se expresa la codificación y tabulación de los datos recolectados anteriormente.

Edad

Frente a la pregunta de la edad de las personas que se atienden en Beauty on the Move, un 6,7% de los encuestados tiene entre 15 a 25 años, un 33,3% tiene entre 26 a 36 años, un 37,8% tiene entre 37 a 47 años, un 12,2% responde tener entre 48 a 48 años, y por último un 10% afirma tener 59 años o más. Evidentemente un gran grupo de clientes que asiste a BoM se encuentra entre los 37 a 47 años.

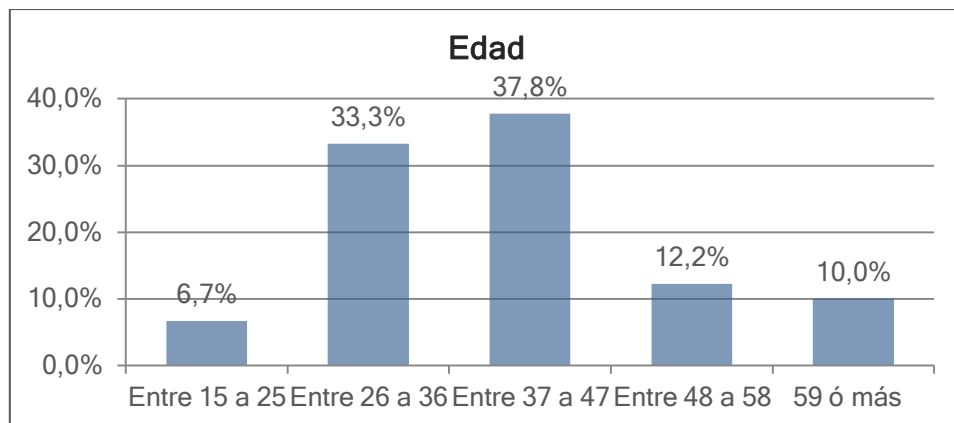


Gráfico 1.1: Edad
Elaboración propia

Tiempo que llevan los clientes en Beauty on the Move

Del total de los encuestados un 10% afirma ser cliente hace un mes, un 11,1% hace 2 meses, un 4,4% hace 3 meses, otro 10% afirma llevar 4 meses como cliente, un 5,6% lleva 5 meses requiriendo los servicios de BoM, un 12,2% lleva 6 meses, y por último el mayor porcentaje de cliente lleva asistiendo por más de 6 meses, con un 46,7%.

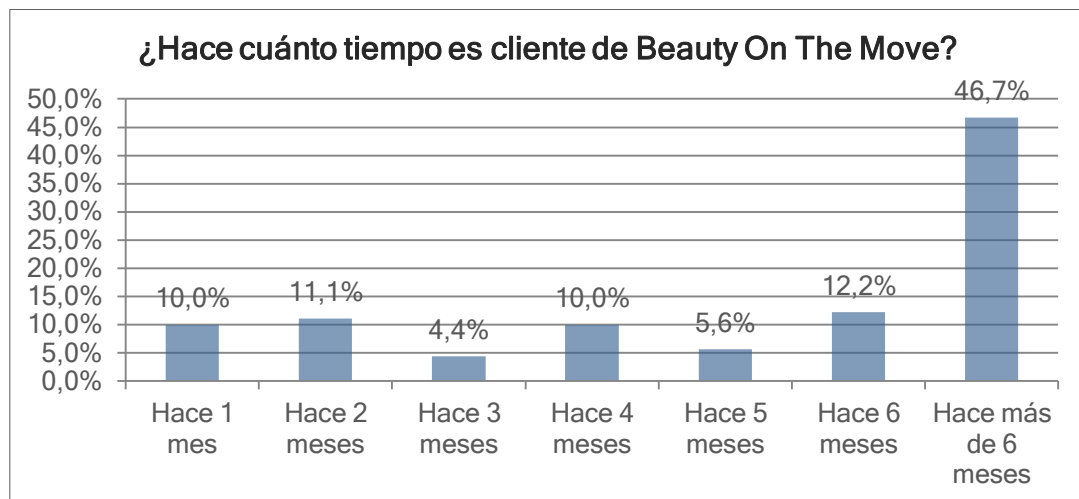


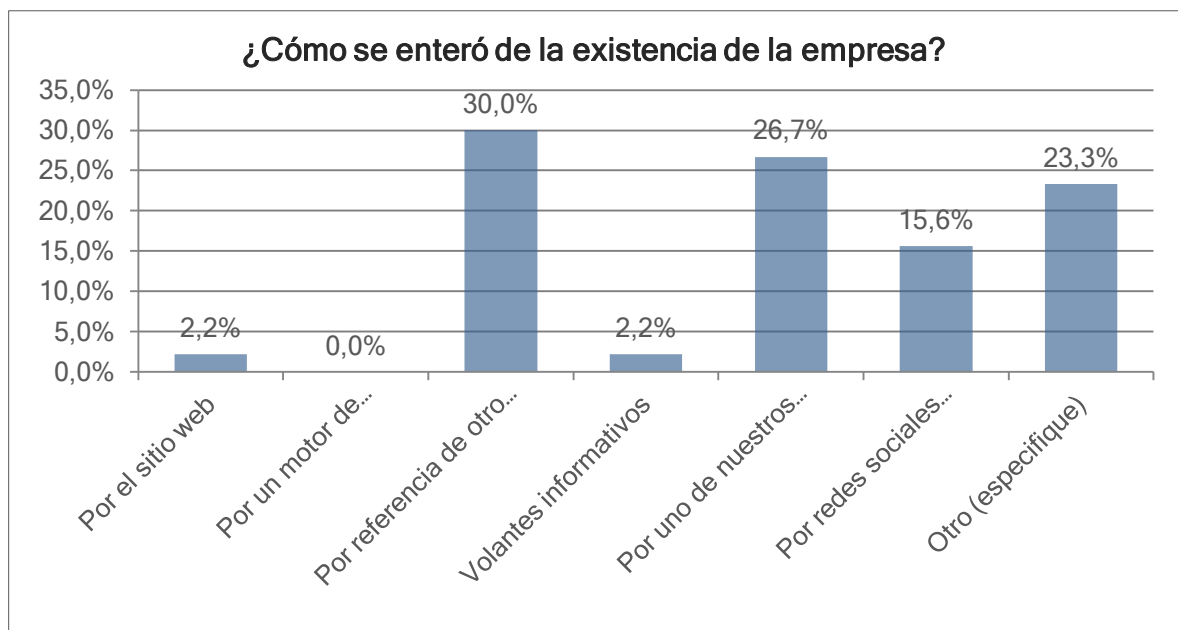
Gráfico 1.2: ¿Hace cuánto tiempo es cliente de BoM?
Elaboración propia

Conocimiento de la empresa

Frente a la pregunta ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?, un 2,2% responde haber visto el sitio web, ninguno respondió haberla conocido a través de algún motor de búsqueda en internet, la mayor cantidad de cliente, con un 30% afirma haber conocido a BoM a través de la referencia de otra persona, un 2,2% llegó por medio de volantes informativos, un 26,7% reconoce haber conocido el salón a través de la recomendación de alguno de los empleados de BoM, un 15,6% lo hizo a través de redes sociales, y un 23,3% expresa haberlo conocido

Gráfico 1.3: ¿Cómo se enteró de la existencia de BoM?
Elaboración propia

por otro medio, de este porcentaje se repite en varias ocasiones haber visto el mismo local, es decir, por la cercanía con el mismo, que fue la instancia donde lo conocieron, otra respuesta fue conocerlo a través de otro sitio web (matrimonios.cl) y en su mayoría se repite la respuesta de haber sido atendidas por Nora (dueña de BoM) en su anterior local y ahora la siguieron a BoM.



Comunicación post-servicio

Un 81,1% de los encuestados afirman haber recibido algún tipo de información directo de Beauty on the Move luego de haber utilizado el servicio, y un 18,9% dice no haber recibido nada de información.

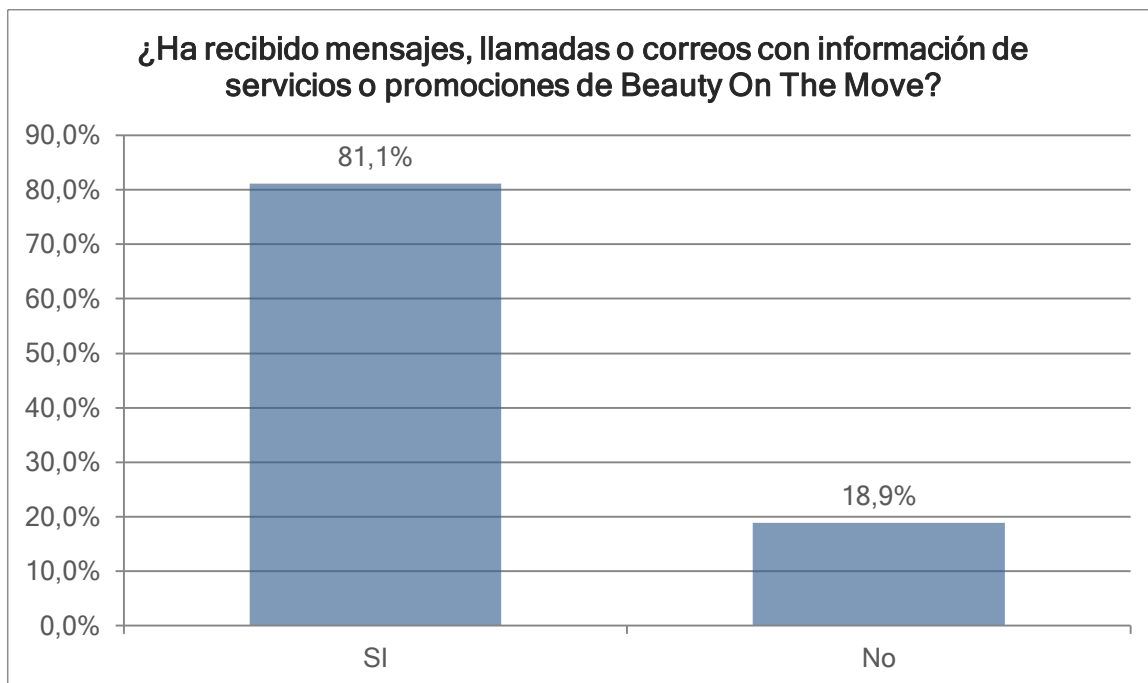


Gráfico 1.4: ¿Ha recibido mensajes, llamadas o correos con información de servicios o promociones de BoM?
Elaboración propia

Medios donde se recibe la información

Frente a la pregunta anterior, a los cliente que afirmaron recibir algún tipo de información luego de utilizado el servicio, un 67,1% respondió haberlo recibido vía correo electrónico, un 71,2%, porcentaje más alto, la ha recibido a través de WhatsApp, y por último un 6,8% lo ha hecho a por medio de llamadas telefónicas.

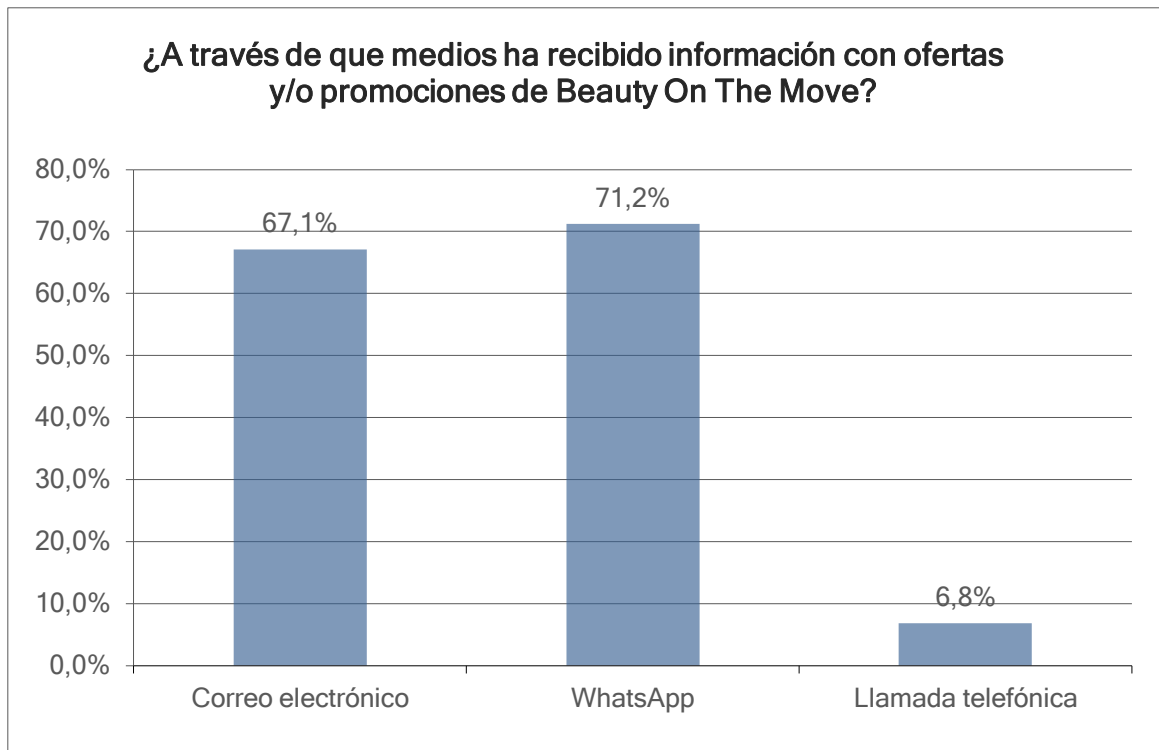


Gráfico 1.5: ¿A través de qué medio ha recibido información con ofertas y/o promociones de BoM?
Elaboración propia

Frecuencia en que solicitan el servicio

En esta pregunta un 6,3% de los clientes afirman solicitar el servicio una vez a la semana, un 10,4% lo solicita una vez cada dos semanas, un 16,7% dice solicitarlo una vez cada tres semanas, un 25% dice solicitar algún tipo de servicios una vez al mes, y por último un porcentaje alto dice solicitar servicios cada dos meses o más, con un 41,7%.

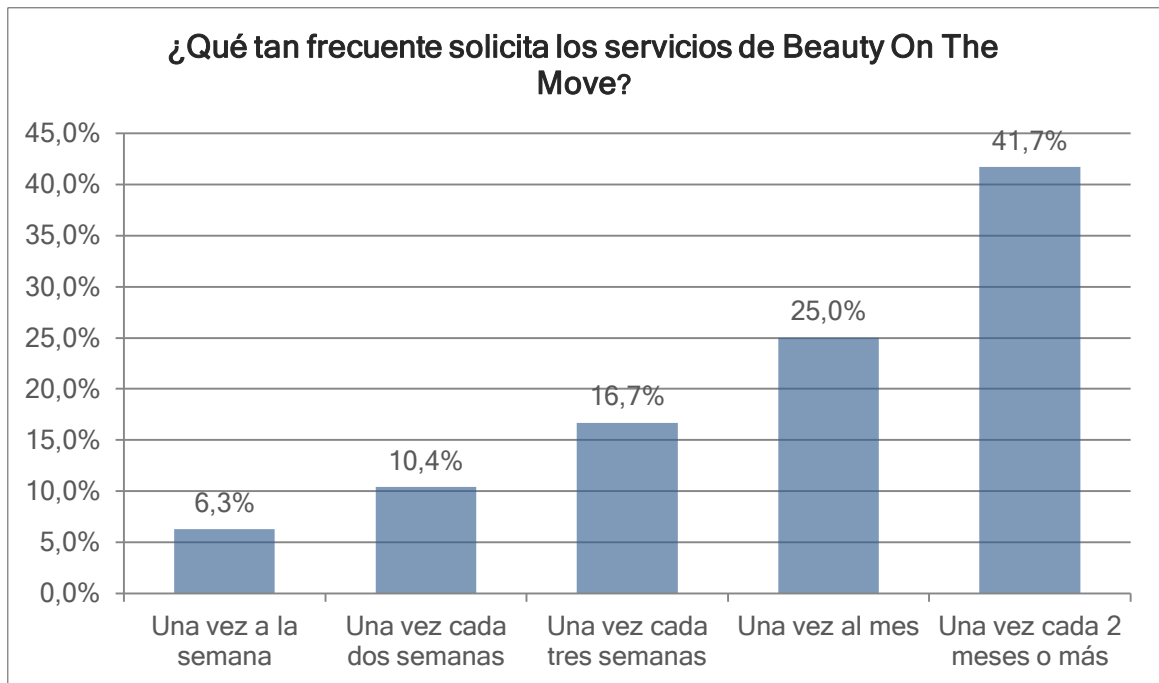


Gráfico 1.6: ¿Qué tan frecuente solicita los servicios de BoM?
Elaboración propia

Servicios solicitados

Dentro de los servicios más solicitados en BoM, lidera con un alto porcentaje el servicio de manicure, con un 81,3%, lo sigue, aunque en mucho menor porcentaje depilación con un 6,3%, luego con un 4,2% es pedicure, y en un porcentaje mucho menos, un 2,1% de los clientes solicita los servicios de maquillaje, tratamientos cosmetológicos, pestañas y tratamientos corporales.

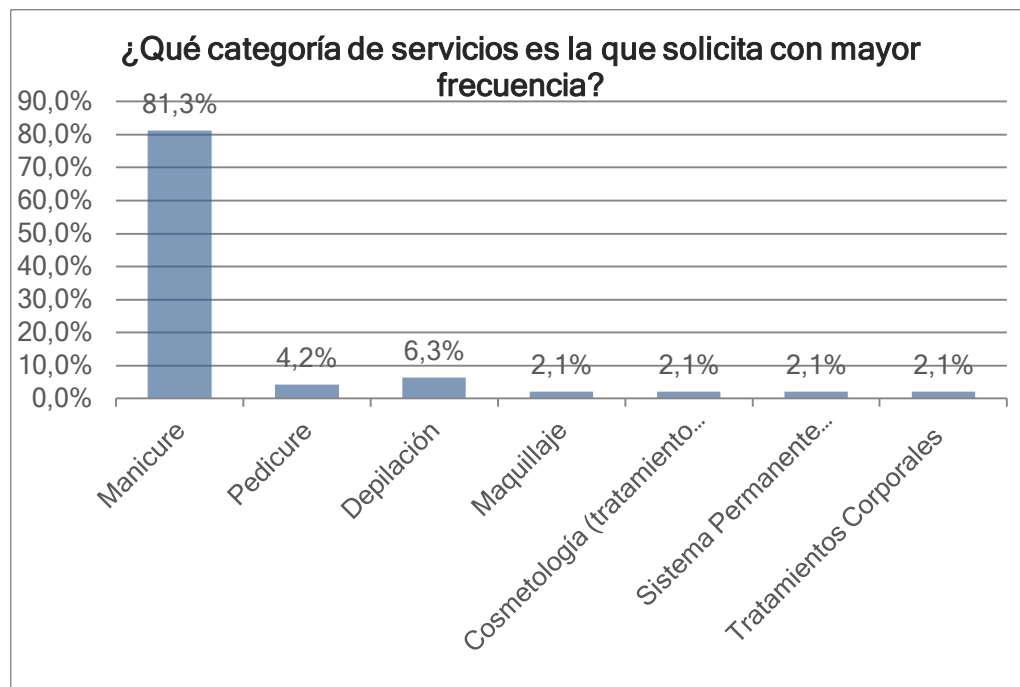


Gráfico 1.7: ¿Qué categoría de servicios es la que solicita con mayor frecuencia?
Elaboración propia

Importancia de las características del servicio para los clientes

En esta pregunta los encuestados determinaron que la característica de mayor importancia en la entrega del servicio es la calidad del servicio que se les está entregando, seguido por la calidad en la atención del mismo, a continuación la sigue el precio que deben tener estos servicios, luego con menor importancia es la calidad de los productos utilizados en el servicio, seguido de la calidad de las promociones, ofertas y descuentos de los mismos, y por último con menor importancia es para ellos la garantía post-servicio.

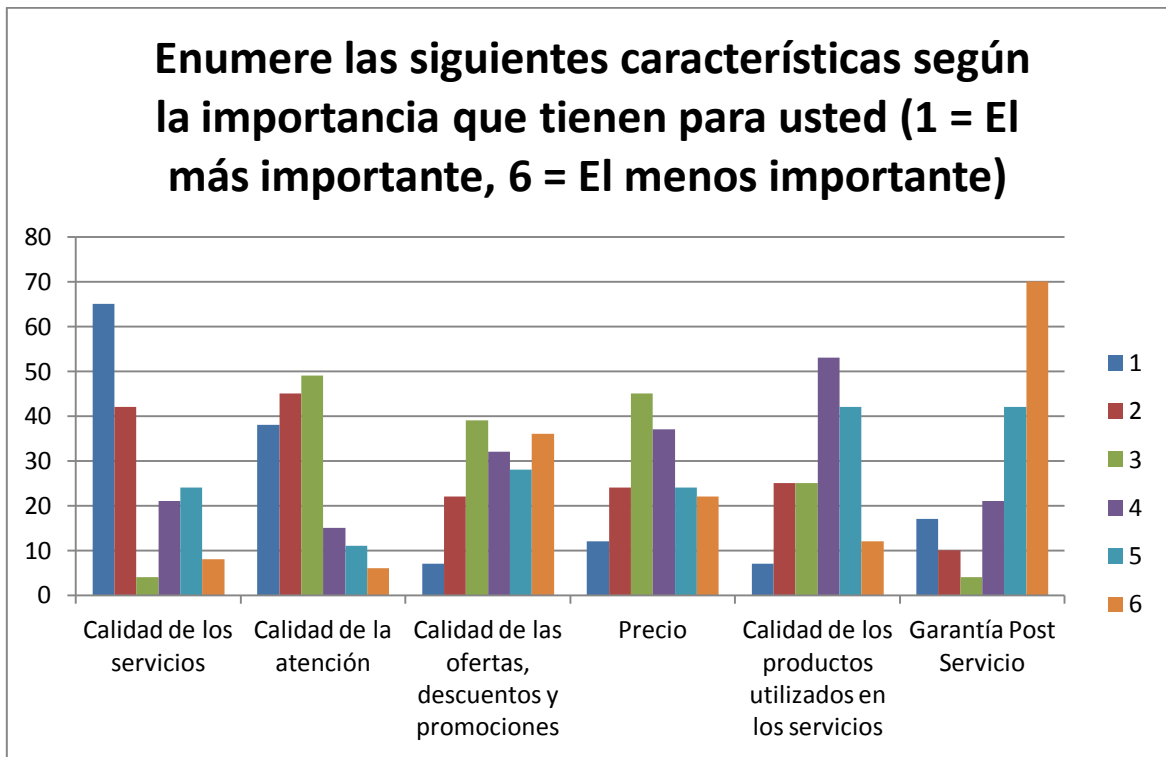


Gráfico 1.8: Enumere las siguientes características según la importancia que tienen para usted (1 = El más importante, 6 = El menos importante)
Elaboración propia

Calificación de las características obtenidas en el servicio

En esta clasificación la calidad de los servicios, los clientes en su mayoría respondieron que es excelente, las demás respuestas varían entre muy bueno y bueno, luego la calidad de la atención se clasifica entre excelente y muy bueno, la calidad de las ofertas, descuentos y/o promociones en su mayoría las respuesta fueron entre excelente y bueno, con una mínima cantidad de respuestas regular, el precio en cambio tienen una respuesta en su mayoría de bueno, estando las otras respuestas entre excelente, muy bueno y regular, la calidad de los productos

utilizados se encuentran casi a la par entre excelente y muy bueno, y por último la garantía post-venta tiene una alta respuesta excelente, seguida por muy bueno y en mucho menor cantidad se encuentra en bueno y regular.

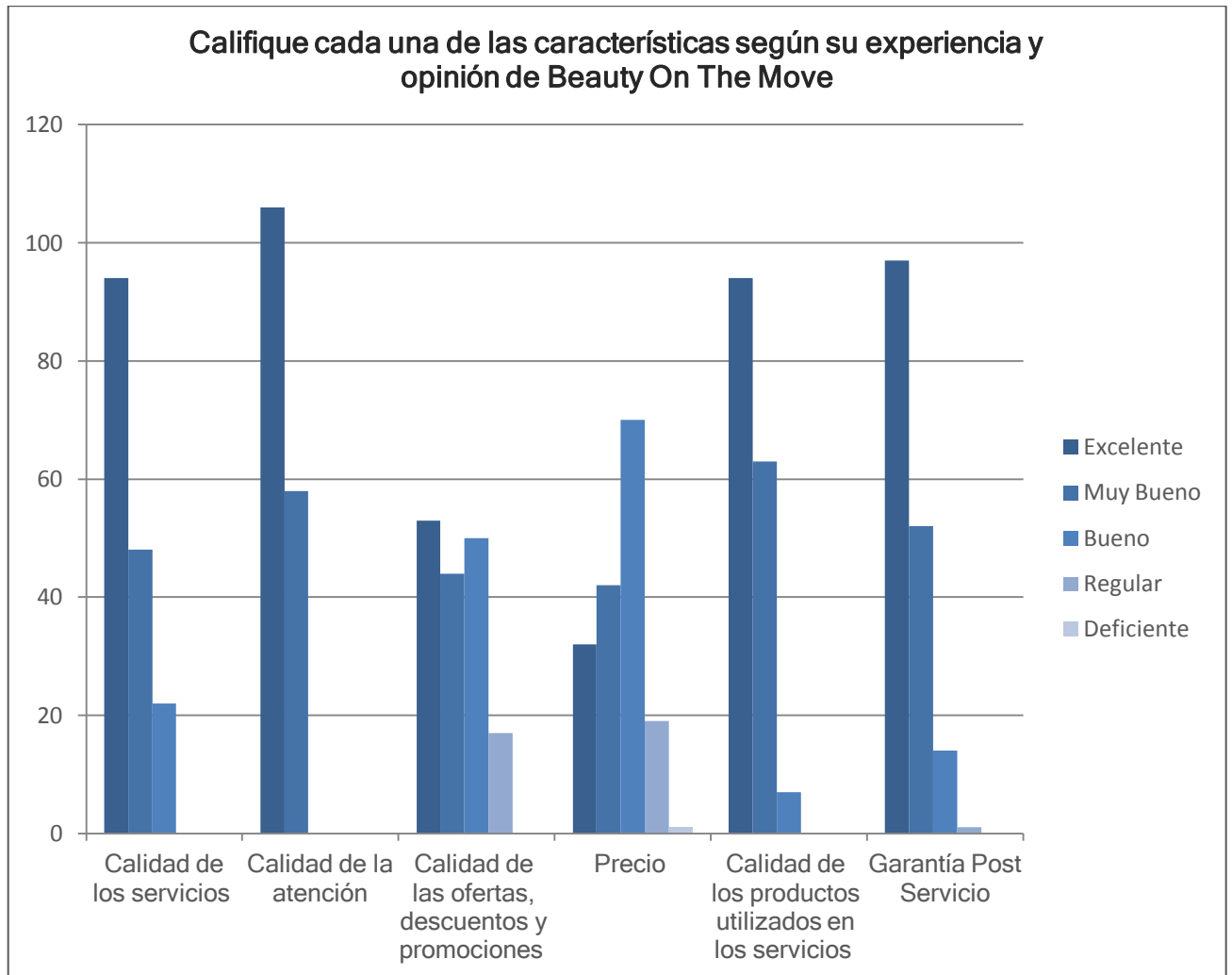


Gráfico 1.9: Califique cada una de las características según su experiencia y opinión de BoM.
Elaboración propia

Recomendación del servicio

En la pregunta ¿Qué tan probable es que recomiende BoM a otra persona? En su amplia mayoría la respuesta fue muy probable con un 79,2%, seguido por un 16,7% de respuestas que sería bastante probable recomendarlo y lo sigue un 2,1% de respuestas que la probabilidad de recomendarlo moderada o ninguna.

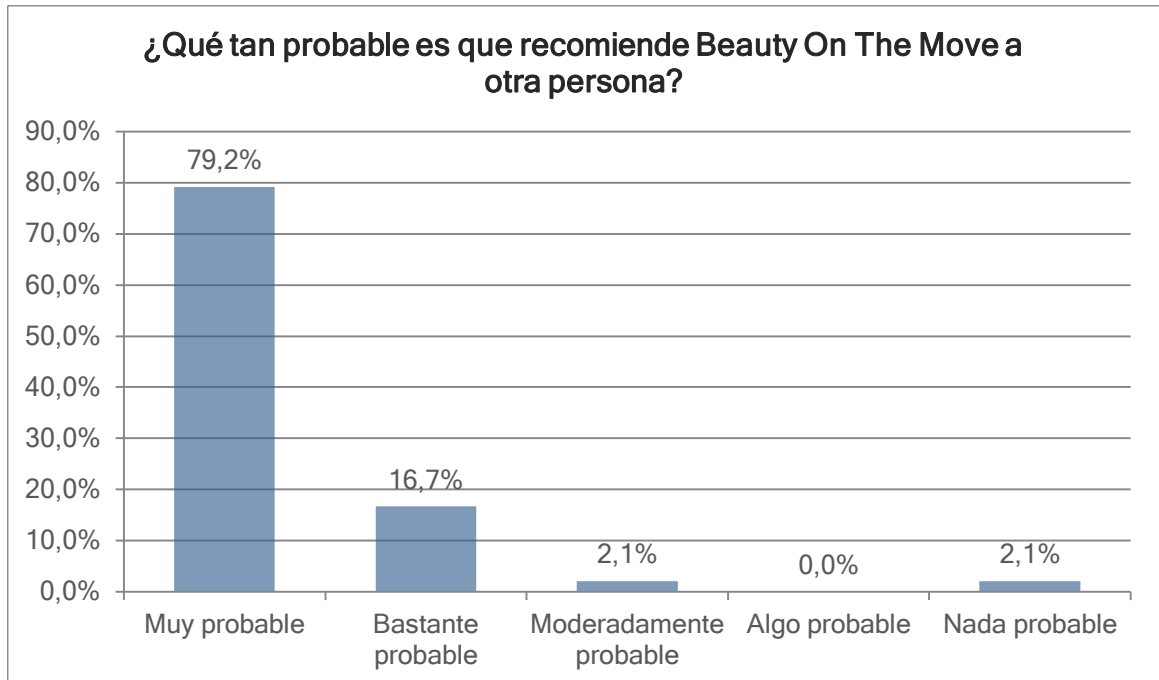


Gráfico 1.10: ¿Qué tan probable es que recomiende Beauty on the Move a otra persona?.
Elaboración propia

Continuar requiriendo los servicios

Frente a la pregunta ¿Qué tan probable es que siga solicitando los servicios de Beauty on the Move en el futuro? Una gran cantidad de encuestados, con un 72,9% respondieron que es muy probable que lo hagan, seguido por un 12,5% de

ellos que se repiten en bastante y moderadamente probable, y terminando con un 2,1% de respuestas poco probable.

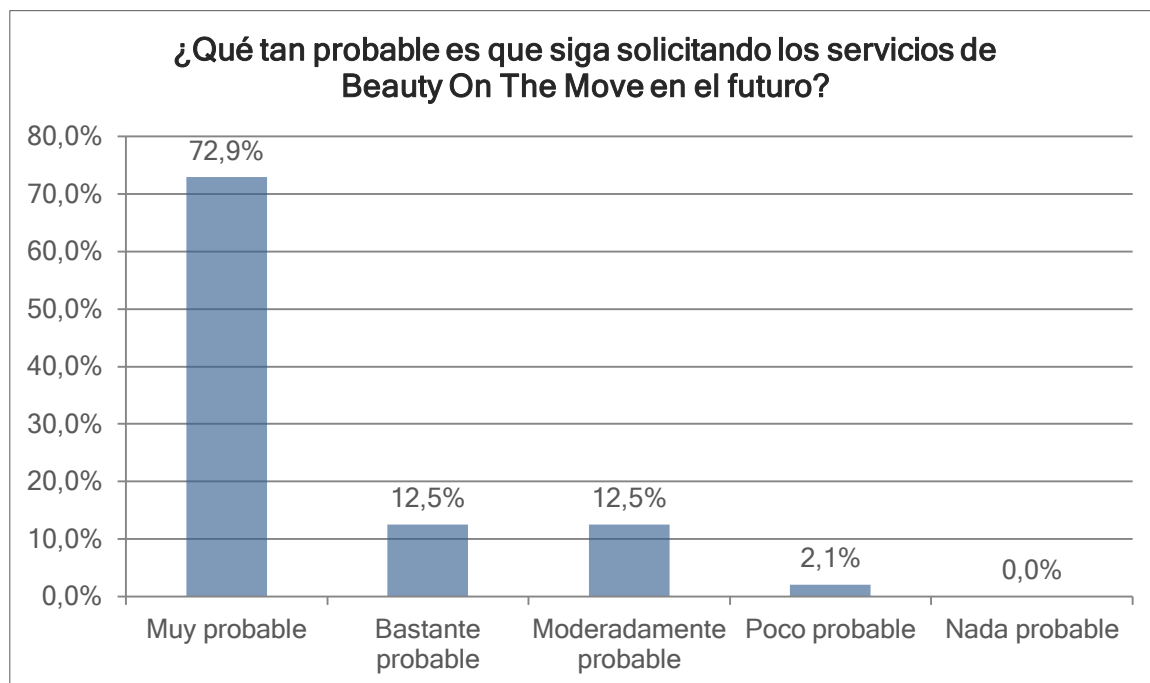


Gráfico 1.11: ¿Qué tan probable es que siga solicitando los servicios de BoM en el futuro?
Elaboración propia

ANEXO 3.- Cruce de datos

Edad y la importancia que le otorgan a las características de un salón de belleza

características	edad	Importancia para los clientes 1=muy importante, 6=menos importante						
		1	2	3	4	5	6	
Calidad de los servicios	Entre 15 a 25	4	3	0	1	2	1	6,7%
	Entre 26 a 36	22	14	1	7	8	3	33,3%

	Entre 37 a 47	25	16	2	8	9	3	37,8%
	Entre 48 a 58	8	5	0	3	3	1	12,2%
	59 ó más	7	4	0	2	2	1	10,0%
		65	42	4	21	24	8	164
Calidad de la atención	Entre 15 a 25	3	3	3	1	1	0	6,7%
	Entre 26 a 36	13	15	16	5	4	2	33,3%
	Entre 37 a 47	14	17	19	6	4	2	37,8%
	Entre 48 a 58	5	5	6	2	1	1	12,2%
	59 ó más	4	5	5	2	1	1	10,0%
		38	45	49	15	11	6	164
Calidad de las ofertas, descuentos y promociones	Entre 15 a 25	0	1	3	2	2	2	6,7%
	Entre 26 a 36	2	7	13	11	9	12	33,3%
	Entre 37 a 47	3	8	15	12	11	14	37,8%
	Entre 48 a 58	1	3	5	4	3	4	12,2%
	59 ó más	1	2	4	3	3	4	10,0%
		7	22	39	32	28	36	164
Precio	Entre 15 a 25	1	2	3	2	2	1	6,7%
	Entre 26 a 36	4	8	15	12	8	7	33,3%
	Entre 37 a 47	5	9	17	14	9	8	37,8%
	Entre 48 a 58	1	3	5	5	3	3	12,2%
	59 ó más	1	2	5	4	2	2	10,0%
		12	24	45	37	24	22	164
Calidad de los productos utilizados en los servicios	Entre 15 a 25	0	2	2	4	3	1	6,7%
	Entre 26 a 36	2	8	8	18	14	4	33,3%
	Entre 37 a 47	3	9	9	20	16	5	37,8%

	Entre 48 a 58	1	3	3	6	5	1	12,2%
	59 ó más	1	3	3	5	4	1	10,0%
		7	25	25	53	42	12	164
Garantía Post Servicio	Entre 15 a 25	1	1	0	1	3	5	6,7%
	Entre 26 a 36	6	3	1	7	14	23	33,3%
	Entre 37 a 47	6	4	2	8	16	26	37,8%
	Entre 48 a 58	2	1	0	3	5	9	12,2%
	59 ó más	2	1	0	2	4	7	10,0%
		17	10	4	21	42	70	164

Tabla 1.1: Edad y la importancia que le otorgan a las características de un salón de belleza
Elaboración propia

Edad y frecuencia que solicita servicios en BoM

Edad	Frecuencia de visita al salón										
	Una vez a la semana	Una vez cada dos semanas	Una vez cada tres semanas	Una vez al mes	Una vez cada 2 meses o más						
Entre 15 a 25	1	1	2	3	5	6,7%					
Entre 26 a 36	3	6	9	14	23	33,3%					
Entre 37 a 47	4	7	10	15	26	37,8%					
Entre 48 a 58	1	2	3	5	8	12,2%					
59 ó más	1	2	3	4	7	10,0%					
						10	18	27	41	68	164

Tabla 1.2: Edad y frecuencia que solicita servicios en BoM
Elaboración propia

Tiempo desde que es cliente y la frecuencia que solicita servicios en BoM

Frecuencia de visita al salón

Tiempo desde que es cliente	Frecuencia de visita al salón					
	Una vez a la semana	Una vez cada dos semanas	Una vez cada tres semanas	Una vez al mes	Una vez cada 2 meses o más	
Hace 1 mes	1	2	3	4	7	10,0%
Hace 2 meses	1	2	3	5	8	11,1%
Hace 3 meses	0	1	1	2	3	4,4%
Hace 4 meses	1	2	3	4	7	10,0%
Hace 5 meses	1	1	2	2	4	5,6%
Más de 6 meses	1	2	3	5	8	12,2%
Hace más de 6 meses	5	8	13	19	32	46,7%
	10	18	27	41	68	164

Tabla 1.3: Tiempo desde que es cliente y frecuencia que solicita servicios en BoM.

Elaboración propia

Servicios solicitados y frecuencia que solicita servicios en BoM

Servicios	Frecuencia de visita al salón					
	Una vez a la semana	Una vez cada dos semanas	Una vez cada tres semanas	Una vez al mes	Una vez cada 2 meses o más	
Manicure	8	15	22	33	55	81,3%
Pedicure	0	1	1	2	3	4,2%
Depilación	1	1	2	3	4	6,3%
Maquillaje	0	0	1	1	1	2,1%
Cosmetología (tratamiento facial, limpieza facial)	0	0	1	1	1	2,1%
Sistema Permanente (fijación de Cejas, ondulación de pestañas)	0	0	1	1	1	2,1%
Tratamientos Corporales	0	0	1	1	1	2,1%
	10	18	27	41	68	164

Tabla 1.4: Servicios solicitados y frecuencia que solicita servicios en BoM.

Elaboración propia

Frecuencia que solicita servicios en BoM y cómo los califica

características	frecuencia	Calificación según experiencia y opinión de clientes					
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
Calidad de los servicios	Una vez a la semana	6	3	1	0	0	6,3%
	Una vez cada dos semanas	10	5	2	0	0	10,4%
	Una vez cada tres semanas	16	8	4	0	0	16,7%
	Una vez al mes	24	12	6	0	0	25,0%
	Una vez cada 2 meses o más	39	20	9	0	0	41,7%
		94	48	22	0	0	164
Calidad de la atención	Una vez a la semana	7	4	0	0	0	6,3%
	Una vez cada dos semanas	11	6	0	0	0	10,4%
	Una vez cada tres semanas	18	10	0	0	0	16,7%
	Una vez al mes	27	15	0	0	0	25,0%
	Una vez cada 2 meses o más	44	24	0	0	0	41,7%
		106	58	0	0	0	164
Calidad de las ofertas, descuentos y promociones	Una vez a la semana	3	3	3	1	0	6,3%
	Una vez cada dos semanas	6	5	5	2	0	10,4%
	Una vez cada tres semanas	9	7	8	3	0	16,7%
	Una vez al mes	13	11	13	4	0	25,0%
	Una vez cada 2 meses o más	22	18	21	7	0	41,7%
		53	44	50	17	0	164
Precio	Una vez a la semana	2	3	4	1	0	6,3%
	Una vez cada dos semanas	3	4	7	2	0	10,4%
	Una vez cada tres semanas	5	7	12	3	0	16,7%
	Una vez al mes	8	11	18	5	0	25,0%
	Una vez cada 2 meses o más	13	18	29	8	0	41,7%
		32	42	70	19	1	164
Calidad de los productos utilizados en los servicios	Una vez a la semana	6	4	0	0	0	6,3%
	Una vez cada dos semanas	10	7	1	0	0	10,4%
	Una vez cada tres semanas	16	11	1	0	0	16,7%
	Una vez al mes	24	16	2	0	0	25,0%
	Una vez cada 2 meses o más	39	26	3	0	0	41,7%
		94	63	7	0	0	164

Garantía Post Servicio	Una vez a la semana	6	3	1	0	0	6,3%
	Una vez cada dos semanas	10	5	1	0	0	10,4%
	Una vez cada tres semanas	16	9	2	0	0	16,7%
	Una vez al mes	24	13	4	0	0	25,0%
	Una vez cada 2 meses o más	40	22	6	0	0	41,7%
		97	52	14	1	0	164

Tabla 1.5: Calificación de las características en BoM y frecuencia que solicita servicios en BoM.
Elaboración propia

Importancia de las características que ofrece un salón de belleza y calificación de éstos en BoM

		Importancia para los clientes 1=muy importante, 6=menos importante						
características	calificación	1	2	3	4	5	6	
Calidad de los servicios	Excelente	37	24	2	12	14	5	57%
	Muy Bueno	19	12	1	6	7	2	29%
	Bueno	9	6	1	3	3	1	13%
	Regular	0	0	0	0	0	0	0%
	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0%
		65	42	4	21	24	8	164
Calidad de la atención	Excelente	25	29	32	10	7	4	65%
	Muy Bueno	13	16	17	5	4	2	35%
	Bueno	0	0	0	0	0	0	0%
	Regular	0	0	0	0	0	0	0%
	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0%
		38	45	49	15	11	6	164
Calidad de las ofertas, descuentos y promociones	Excelente	2	7	13	10	9	12	32%
	Muy Bueno	2	6	10	9	8	10	27%
	Bueno	2	7	12	10	9	11	30%
	Regular	1	2	4	3	3	4	10%
	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0%
		7	22	39	32	28	36	164
Precio	Excelente	2	5	9	7	5	4	20%
	Muy Bueno	3	6	12	9	6	6	26%
	Bueno	5	10	19	16	10	9	43%
	Regular	1	3	5	4	3	3	12%
	Deficiente	0	0	0	0	0	0	1%
		12	24	45	37	24	22	164
Calidad de los productos utilizados en los servicios	Excelente	4	14	14	30	24	7	57%
	Muy Bueno	3	10	10	20	16	5	38%
	Bueno	0	1	1	2	2	1	4%
	Regular	0	0	0	0	0	0	0%
	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0%
		7	25	25	53	42	12	164
Garantía Post	Excelente	10	6	2	12	25	41	59%

Servicio	Muy Bueno	5	3	1	7	13	22	32%
	Bueno	1	1	0	2	4	6	9%
	Regular	0	0	0	0	0	0	1%
	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0%
		17	10	4	21	42	70	164

Tabla 1.6: Calificación e importancia de las características de un salón en BoM.
Elaboración propia

ANEXO 4.- Logotipos de las marcas

- FRENCH BEAUTY



- LLENA ERES DE GRACIA



- DIVA DIVINA



- BELLA PIEL



- LABBÉ



- NOVA FEM

Nova Fem

- BEAUTY ON THE MOVE

