



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

|

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Rediseño de la experiencia del cliente del emprendimiento

Kalu Estética & Láser”

Autora: Lic. Karen Luz Buralli

Tutor: Mgtr. Miguel Blanco

Córdoba

2020



Rediseño de la experiencia del cliente del emprendimiento Kalu Estética & Láser by Karen Luz Buralli is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Agradecimientos

A mi familia por inculcarme el hábito del estudio. A mi hermano Pablo y a mi mamá Alicia, pilares fundamentales en mi vida y siempre me impulsaron a que cumpliera mis sueños, como hoy lo es Kalu.

A mis compañeras de estos dos años de Maestría, que sin ellas el camino hubiera sido más árduo: Soledad, Josefina y Lourdes.

A mi tutor Miguel, por salvarme las papas y guiarme en momentos de confusión, permitiendo ver e identificar soluciones reales y prácticas.

A mi misma, por haber cumplimentado esta meta que veía tan lejana, luego de un año de Pandemia, que hizo esta etapa cuesta arriba.

A Kalu, que es mi emprendimiento y me ha dado muchas satisfacciones y enseñanzas, hoy este Trabajo Final es por Kalu.



Índice

1. Resumen	4
2. Objetivo	5
3. Introducción	5
4. Marco Teórico	9
5. Metodología	18
6. Análisis y Resultados	23
Segmento de clientes	23
Early adopters	27
Trabajos de clientes	28
Frustraciones del cliente	29
Alegrías del cliente	34
La Flor del servicio	36
Canales de distribución	42
Tipo de relación	43
Vínculo establecido con los clientes	44
Intimidad de la relación	45
Ciclo de vida de la relación	46
Estructura de Ingresos	48
Recursos Clave	50
Estructura de costos	51
Amenazas	58
Fortalezas	62
7. Desarrollo del Trabajo	61
8. Conclusión	78
Anexos	82
Bibliografía	87



Índice de figuras

Figura 1: <i>Propuesta de valor en Canva</i>	53
Figura 2: <i>Análisis Foda de Kalu Estética & Láser</i>	69
Figura 3: <i>Limpieza profunda</i>	71
Figura 4: <i>Limpieza Express</i>	72
Figura 5: <i>Manicura Express</i>	73
Figura 6: <i>Gráfico Manicura</i>	74
Figura 7: <i>Masajes Express</i>	75
Figura 8: <i>Gráfico Masajes</i>	75
Figura 9: <i>Gráfico Limpieza de cutis</i>	76



1. Resumen

El presente trabajo se desarrolla en un un marco relacionado al área del Marketing, específicamente enfocado al rediseño y mejora de una experiencia enmarcada en el Marketing de Servicios.

El objetivo del presente, supone rediseñar la estrategia de posicionamiento del emprendimiento Kalu Estética y Láser. Éste es un proyecto con menos de un año de vida, que nació en la Ciudad de Córdoba y se dedica a atender cuestiones relacionadas a la belleza y armonía tanto de hombre como de mujeres.

El desarrollo supone utilizar una metodología que supone en primera instancia un relevamiento del sector en Córdoba, dentro del que destacamos al mercado en general y a los competidores y clientes de Kalu en particular.

Una vez relevada la información, se desarrolla una propuesta de rediseño de la experiencia del cliente meta de Kalu, luego de un exhaustivo análisis de sus características.



2. Objetivo

El objetivo principal del presente trabajo es “Rediseñar la estrategia de posicionamiento del emprendimiento Kalu Estética Láser , a partir de una propuesta basada en la experiencia de servicio al cliente”.

3. Introducción

Kalu Estética y Láser es un emprendimiento que nace en el año 2019, con la idea de crear un nuevo concepto, innovador y disruptivo a los clásicos espacios dedicados a la estética en Argentina en general y en Córdoba en particular.

Tras haber experimentado un espacio de tecnología y servicio de vanguardia en el ámbito del bienestar y autoestima femenino, con espíritu emprendedor, decidí empezar mi camino y adentrarse en un ambiente del que había sido siempre consumidora, pero esta vez, desde otra perspectiva, la de creadora.

Durante dos años, viví en China y estuve trabajando en el área de Marketing de una empresa que sirvió de inspiración, para que hoy Kalu sea más que una idea, sino un emprendimiento que ya está vigente y que pretende posicionarse en la ciudad de Córdoba con valores fuertes, basados en el compromiso, respeto, transparencia y excelencia, pero brindando a sus



clientes una propuesta innovadora y creativa de servicio, que resulte una verdadera experiencia de servicio.

Kalu, abrió sus puertas en septiembre del año 2019, en edificio de oficinas, ubicado en las intersecciones de San Jerónimo y Chacabuco, pleno centro de la Ciudad Cordobesa. Contando con el espacio físico, en una ubicación inmejorable, fue considerado ese espacio para la apertura del centro, pero faltó una investigación previa de mercado que diera indicios claros sobre el sector, la ubicación y la circulación real de gente que vive ahí o no, entre otros.

Posterior a la apertura, identificamos como negativo no estar a la calle, a pesar de la buena ubicación, Kalu se encuentra en un cuarto piso, por lo que resulta importante identificar al cliente meta, para poder direccionar efectivamente las comunicaciones y no promocionar por el mero hecho de darnos a conocer.

De a poco, fuimos identificando que quienes visitan nuestro espacio no sólo son mujeres de oficinas cercanas, que en un principio era nuestra idea de público meta, sino también algunos “clientes golondrinas” que encontraban las promociones publicadas en las redes y venían a aprovecharla, limitándose a consumir sólo el servicio con descuento.

Dentro de los servicios que Kalu presta, destacamos:



- Belleza de manos y pies (tradicional y semipermanente, retirado)
- Tratamientos faciales (limpiezas profundas, aparatología Led, Radiofrecuencia, entre otros)
- Colocación de pestañas pelo por pelo
- Depilación Definitiva Láser
- Aparatología reductora y masajes
- Terapias Holísticas (Reiki, Flores de Bach)

Los servicios prestados eran comunicados a través de las redes sociales creadas específicamente para tal fin, dentro de las que destacamos a Facebook e Instagram, direccionando las comunicaciones con pautas pagas, a quienes considerábamos el público objetivo del centro y el sistema de turnos se da vía Whatsapp. Todos los canales tienen perfil empresa, por lo que los clientes pueden consultar el catálogo de productos, precios y también horarios disponibles para los turnos.

Durante los meses de trabajo, el equipo de Kalu identificó que los horarios predilectos para los turnos eran los horarios de la siesta, generalmente preferidos por las mujeres de oficina. Por otro lado, detectamos que algunos varones utilizaban el servicio de depilación definitiva, sobretodo deportistas, lo que resultó llamativo porque no registrábamos éste sector como posible público meta.



De esta manera, Kalu fue trabajando a prueba y error, destacando y poniendo énfasis en los servicios más requeridos y estableciendo comunicaciones puntuales de los mismos.

Luego de unos meses, ya Kalu empezó a establecer una rutina de turnos y también una clientela, cuando el fenómeno diciembre-enero llegó a Córdoba, haciendo estragos en nuestro emprendimiento, ya que por momentos en diciembre había picos de turnos debido a las fiestas, pero otros días, había muy poca demanda de nuestros servicios ya que muchos de estos clientes golondrinas identificados anteriormente, eran estudiantes que volvían a sus lugares de origen, dejando a la ciudad un tanto desolada. Éste fenómeno se acrecentó en enero, aunque empezó a repuntar el centro en febrero, momento difícil para el mundo en general, ya que se hablaba del advenimiento de la pandemia, la que se hizo efectiva en marzo y los meses siguientes: abril y mayo.

Éste acontecimiento golpeó intensamente a Kalu, que estaba acomodándose y posicionándose en el mercado Cordobés, pero al mismo tiempo, le dió una gran oportunidad, que es la que va a ser desarrollada en el presente trabajo final: La de identificar a su público meta, indagar sobre sus costumbres, su metodología de consumo, su disposición horaria, los servicios



que prefiere y la forma de recibirlos, es decir, identificar en profundidad al cliente de Kalu.

Por otro lado, diseñar o rediseñar una estrategia de servicio basada en la experiencia, que resulte una propuesta innovadora, fuerte y disruptiva, reconocida y elegida por los distintos públicos de Kalu.

Éste trabajo pretende no sólo dar respuesta a estas inquietudes, sino también aplicar la estrategia de posicionamiento seleccionada y poder evaluar la respuesta de los clientes identificados como meta.

De esta manera, es posible establecer que rediseñar la estrategia de posicionamiento del emprendimiento Kalu, a partir de una propuesta basada en la experiencia de servicio al cliente, es inminente para posicionar al mismo en el mercado y fortalecer sólidamente su imagen y reconocimiento por parte de sus consumidores.

4. Marco Teórico

El presente trabajo busca dar respuesta a la inquietud primordial que tiene el emprendimiento Kalu, el que necesita encontrar y definir su público objetivo, para, de esta manera, definirse a sí mismo.

Es el correcto desarrollo y diseño de una propuesta propuesta de valor del diferenciadora y disruptiva, para el emprendimiento “Kalu Estética y Láser”,



el cual tiene como objetivo ofrecer a su público meta un servicio diferenciador e innovador basado en una propuesta única que supone ofrecer un servicio de calidad y excelencia.

Kalu pretende ofrecer a su público meta una amplia gama de servicios enfocados en la belleza, el confort y el bienestar. Los pilares sobre los cuales se enfocan estos servicios son la atención personalizada, profesionalidad y el diseño de un espacio pensado para ofrecer la mejor calidad de servicios, con la propuesta diferenciadora basada en tecnología de punta.

Para el diseño de la propuesta de valor, es necesario establecer una base teórica respecto a conceptos relacionados al Marketing en general y al Marketing de servicios en particular.

En el presente trabajo, citamos a autores que expresan en sus textos conceptos fácilmente adaptables que ayudan a cumplimentar con el objetivo de Kalu.

En primera instancia, citamos a Christopher Lovelock, uno de los pioneros del marketing de servicios, quien indica que los clientes no siempre están satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben, mientras que por su parte, los proveedores de servicios, con frecuencia se enfrentan a una



fuerte competencia. Asimismo, en ocasiones parecen tener un conjunto muy diferente de preocupaciones.

Cuando los expertos en Marketing desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos, entre los que destacamos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). Lovelock asegura que este conjunto suele ser llamado las “4 Ps” de la mezcla de marketing de productos, pero en la naturaleza de los servicios, es indispensable modificar la terminología original, y añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad.

Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Considerando los elementos del producto o, en el caso de Kalu, de servicio, es indispensable establecer que éstos constituyen la estrategia de Marketing de una empresa. Si la propuesta no es correctamente diseñada, no creará un valor significativo para los clientes.

Es por esto que la planeación de la mezcla de Marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca el mayor valor a los clientes



meta, satisfaciendo sus necesidades que las alternativas ofrecidas por la competencia.

El esfuerzo por convertir una propuesta en una realidad innovadora, implica el diseño de diversos elementos, principalmente basadas en el valor diferenciador impreso en la misma, que al mismo tiempo sean reforzadores.

Por otro lado, el lugar y el tiempo en que el servicio es prestado implica tomar decisiones respecto a dónde y cuándo el mismo debe ser entregado, como también sobre los canales empleados. En el caso de Kalu, el servicio será prestado a los clientes en la dirección actual del centro: San Jerónimo 275, en el horario solicitado por los clientes. El servicio sólo puede ser prestado de manera presencial y la rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de los servicios.

El precio y otros costos para el usuario debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos de los servicios es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio entre la empresa y sus clientes. En el caso de Kalu, el precio es estándar y está regido en función a los precios del mercado en general y particularmente de los centros de estética que ofrecen el mismo servicio.



Teniendo en cuenta a los proveedores de servicios, en el caso de los salones de estética, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos tanto fijos como variables, al mismo tiempo que generar un ingreso extra o ganancia, es decir, una rentabilidad. Según Lovelock, esta estrategia es dinámica porque los niveles se ajustan de acuerdo a múltiples factores como es el tiempo de prestación del servicio, el tipo de cliente, el momento y el lugar de la entrega y finalmente la demanda y la capacidad disponible.

“Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender —y tratar de disminuir en lo posible— otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.”¹ (Lovelock, 2009,25).

¹ Lovelock, 2009, 25, Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición.



Por otro lado, la promoción y educación de los clientes resulta fundamental a la hora de posicionarnos y ser referentes dentro de un mercado altamente competitivo. Por lo que es importante no sólo comunicar de manera efectiva nuestra propuesta innovadora a los clientes potenciales o meta, sino también invertir en una gestión de comunicación efectiva para con los clientes actuales, ya que ellos en gran parte serán los que contribuirán a la adquisición de nuevos consumidores, a partir de la recomendación de un buen servicio.

Para esto, es necesario proporcionar información y consejos útiles para persuadir a los clientes meta o potenciales de los beneficios respecto a los servicios brindados por Kalu. La comunicación es educativa en el ámbito del marketing de servicios ya que los clientes no pueden experimentar previamente el resultado del servicio adquirido. (Lovelock, 2009).

“En este sentido, destacamos que los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular



pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.” (Lovelock, 2009, 32).

Respecto al proceso de la prestación de servicio, es importante conocer de manera exhaustiva la manera en la que una empresa hace su trabajo, como lo que hace, especialmente si se trata de un servicio muy común, ofrecido por muchos competidores. (...) Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores. (Lovelock, 2009)

En adhesión, el entorno físico, como puede ser la apariencia del espacio donde se brinda el servicio como también el mobiliario de interiores, y el uniforme del personal, brindan evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

Sumado a esto, el personal de contacto con los clientes, cumple un rol fundamental en la impresión que el cliente genere con la empresa u organización. “La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio

Las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Además, el hecho



de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio.” (Lovelock, 2009, 37).

Respecto a la productividad, Lovelock establece que es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, resulta primordial para la diferenciación del servicio y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

“Otro concepto clave en la prestación de servicios, es la segmentación, las empresas de servicios poseen habilidades muy variables para atender a distintos tipos de clientes. Por lo tanto, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor.” (Lovelock, 2009, 187). Las empresas que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden decidir utilizar un método de segmentación basado en las necesidades, enfocándose en los clientes que valoran atributos específicos.

Respecto al mercado y la microsegmentación, es posible establecer que cada consumidor posee características y por ende, necesidades únicas. Una



estrategia de personalización masiva, según Lovelock, se lograría al ofrecer un producto o bien, un servicio personalizando elementos comunes o básicos. En otras palabras, se ofrece un producto base estandarizado, pero se personalizan los elementos complementarios.

La identificación y posterior selección de segmentos meta, supone un grupo de compradores que tienen características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo, en común. Una segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos que tengan la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes dentro de cada segmento, pero la menor similitud en dichas características entre los otros segmentos. Un segmento meta es aquel que la empresa ha seleccionado de entre los que conforman el mercado más amplio, y se puede definir con base en distintas variables. Osterwalder por su parte, establece que las empresas de servicios que están creando estrategias con base en el uso de, por ejemplo, distintas tecnologías por lo que los especialistas en Marketing deben seleccionar segmentos meta no sólo con base en su potencial de consumo y ganancias, sino también en relación a la capacidad que tienen las distintas organizaciones para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas al mismo segmento. (Osterwalder, 2016).



5. Metodología

Para el desarrollo de la metodología, resulta fundamental establecer en primera instancia, una distinción entre los diversos grupos de personas que forman parte del grupo de consumidores de Kalu.

Para identificar el segmento adecuado para la prestación de servicios de Kalu, realizaremos un relevamiento al azar, de mujeres que viven geográficamente en la zona aledaña a donde Kalu actualmente presta sus servicios, es decir, Centro y Nueva Córdoba, y se considerarán características varias como es: rango etario, sexo, hábitos y situaciones de consumo, entre otros. Ésto será analizado en el marco de una pequeña encuesta que permita enmarcar en categorías o subgrupos las preferencias de las distintas mujeres, que son consumidoras de este tipo de servicios.

Las variables de análisis suponían preguntas de si o no, y múltiples opciones. En la encuesta, herramienta utilizada para relevar, indagamos sobre características socioculturales, económicas, geográficas y culturales únicas, tratando de especificar las variables que sean seleccionadas por el “público” o bien, nicho de mercado ideal para la prestación de servicios de la propuesta de Kalu.



En en el caso de Kalu, el segmento adecuado para la prestación de servicios de Kalu, realizamos un relevamiento al azar a mujeres que viven geográficamente en las zonas donde se pretende brindar el servicio, considerando las características base de sexo: Mujeres y rango etáreo: de 16 a 65 años.

Las variables de análisis suponían preguntas de si o no, y múltiples opciones. En la encuesta, herramienta utilizada para relevar, indagamos sobre características socioculturales, económicas, geográficas y culturales únicas, tratando de especificar las variables que sean seleccionadas por el “público” o bien, nicho de mercado ideal para la prestación de servicios de la propuesta de Kalu.

Otra herramienta fundamental utilizada para la segmentación de los diversos grupos que conforman Kalu Estética & Láser, como también para la documentación de nuevos modelos de negocios, es el lienzo o modelo de Canvas, propuesto por Osterwalder. Esta plantilla de gestión estratégica, es útil no sólo para desarrollar nuevos modelos, sino que también puede ser utilizada para documentar los ya existentes, a partir de la plantilla o gráfico visual con elementos que describen propuestas de valor ofrecidas por la empresa, en este caso, por Kalu Estética.



Esta herramienta específica ayuda a las organizaciones y empresas a alinear sus actividades a partir de ilustraciones de posibles escenarios o compensaciones.

Asimismo, las descripciones formales de la estructura de las empresas o negocios, se convierten en bloques de construcción para la gestión no sólo de actividades, sino también para la clasificación de los distintos segmentos de mercado.

A partir de éste modelo, Kalu puede describir su estructura o propuesta de valor de manera sencilla y simple, con la posibilidad de identificar fácilmente a su público objetivo y meta, y de esta manera brindar un servicio perfectamente personalizado y diferenciado, con bases sólidas no sólo en calidad y excelencia innovadora y disruptiva respecto a la prestación, sino también a reflejada en el personal, la experiencia Kalu en sí misma, la posibilidad de contar con detalles únicos a la hora de recibir el servicio. Ésto será posteriormente reflejado no sólo en una cartera de clientes conformes, sino también en potenciales recomendaciones y nuevos clientes.

Matriz FODA



Previo a describir las actividades a desarrollar en un plan de Marketing, resulta indispensable contar con un panorama o análisis de la situación tanto actual como potencial del mercado de la estética en particular.

El análisis situacional que se llevará a cabo es el comúnmente conocido como FODA, en el cual se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben identificar para describir la situación en la que la organización se encuentra. El FODA resulta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en distintos escenarios y negocios. Es un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una organización, como también la propuesta de valor o idea. (Humphrey, 2014)

Cada empresa como emprendimiento, debe evaluar sus fortalezas y debilidades, ya que las mismas hacen referencia a las cuestiones internas, es decir, que los aspectos a tratar están en relación con los recursos, los costo, las capacidades, como también la imagen de la organización la tecnología empleada.

El gran desafío de toda organización es explotar las oportunidades y apalancarse en sus propias fortalezas. Por otro lado y considerando los factores externos o del entorno y el mercado,establecemos que las amenazas



están siempre latentes y depende de cada organización sortearlas de la mejor manera posible, estableciendo sus propias fortalezas como principales aliadas.

El marketing, por su lado, crea una necesidad por parte del comprador, esta es una ineludible oportunidad que tiene la organización de satisfacer de manera eficiente y, al mismo tiempo rentable dicha necesidad. Asimismo, existen diversas fuentes de oportunidades de marketing, como es el hecho de ofrecer algo, ya sea un bien o servicio escaso, lo que requiere poco esfuerzo ya que satisface una necesidad “real”. Por otro lado y como segunda fuente, existe la posibilidad de proveer un producto o bien servicio ya existente, pero de una manera innovadora y disruptiva, satisfaciendo con creces las necesidades de los consumidores, en este sentido, resaltamos que lograr una diferenciación de los competidores en el mercado muchas veces resulta complejo, por lo que ser creativos es indispensable para resaltar y ser elegidos. Finalmente, existe otra fuente o método que supone crear un producto u ofrecer un servicio completamente nuevo, en este caso, al igual que en el anterior, la creatividad juega un papel clave y fundamental para ser exitosos.

En cuanto a las amenazas del entorno, es preciso establecer que es el desafío que se presenta como el escenario más desfavorable y que sin una acción clara y estratégicamente concreta de marketing podemos perder



terreno en el mercado o bien, errar en la toma de decisiones. Para sortearlas correctamente, es preciso que la empresa diseñe uno o más planes de contingencia, que permitan el normal funcionamiento de las diversas áreas, en caso de verse amenazadas. Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes previamente, o contenidas en el entorno, como lo son, por ejemplo, las políticas del país, las actividades del sector en el que compite, los hábitos y costumbres de consumo de los competidores, entre otras.

6. Análisis y Resultados

Para identificar los distintos segmentos y posteriormente, enfocar la propuesta de valor de Kalu Estética & Láser, en el nicho de mercado que más se asemeja a las características planteadas como “ideales” de hábitos de consumo, realizamos una encuesta, adjunta en el anexo.

Segmento de clientes

El segmento de clientes, hace referencia al grupo de personas, clientes o usuarios para los que el proyecto de Kalu Estética & Láser crea valor. Destacamos que pueden identificarse diversos segmentos, o nichos de



mercado; mercados masivos, segmentos no relacionados o segmentos interdependientes.

Para identificar el segmento adecuado para la prestación de servicios de Kalu, realizamos un relevamiento al azar a mujeres que viven en la zona en la que el emprendimiento se ubica geográficamente (centro de la ciudad de Córdoba) que consecuentemente es donde se pretende brindar los servicios, considerando las características base de sexo: Mujeres y rango etáreo: de 16 a 65 años.

Las variables de análisis de la encuesta realizada, suponían preguntas de si o no, como también opciones múltiples. Como se mencionó anteriormente, la herramienta utilizada para relevar fue la encuesta, la que permitió indagar sobre características socioculturales, económicas, geográficas y culturales únicas, tratando de especificar las variables que sean seleccionadas por el “público” o bien, nicho de mercado ideal para la prestación de servicios de la propuesta de Kalu.

Caracterización de los segmentos

1. Segmento 1. Este segmento se caracteriza por mujeres de 16 a 65 años de edad, interesadas en acceder a servicios de belleza en cercanías a su domicilio preferentemente. La mayoría posee un alto nivel de ingreso



socioeconómico (en el caso de jóvenes y adolescentes, se considera el ingreso de su familia en general), es decir pertenecientes a la clase económica media alta y alta. Su frecuencia de consumo es de una vez a tres veces por mes en la mayoría de los casos, y se fijan más en la calidad de los productos y resultados que en el precio de los servicios. Por lo general, son mujeres trabajadoras o bien, jóvenes estudiantes, que tienen tiempos limitados para asistir a centros de estética con turnos colapsados o con largas esperas. Este tipo de mujeres, generalmente selecciona al profesional que brinda el servicio por la recomendación de un amigo y estarían dispuestas a pagar un extra para recibir un servicio de este tipo personalizado. Este segmento se denomina **“Mujeres dispuestas”**.

2. Segmento 2. Similar al anterior, pero se diferencia en que su disposición a pagar más reducida y no están dispuestas a trasladarse lejos con tal de adquirir el servicio, aunque sea por recomendación. Este segmento se denomina **“Mujeres de estilismo”**.
3. Segmento 3. Este segmento tiene un ingreso menor y está mayoritariamente interesado en el servicio, 85% utilizará el servicio siempre que lo requiera. Es similar al primer segmento, pero su ingreso es menor y prefieren ahorrar en la experiencia de servicio diferencial.



Priorizan sólo los resultados y no los detalles de una atención personalizada. Este segmento se denomina **“Aspirantes al servicio”**.

4. Segmento 4. Se caracteriza por no estar interesado, ya que no solicita estos servicios con frecuencia, salvo para ocasiones especiales, y si es que lo hace, a este segmento se lo denomina **“Mujeres urbanas”**.
5. Segmento 5. Se caracteriza ya que su frecuencia de consumo es al menos cada 6 meses. Además, su ingreso es considerablemente menor, no disponen de tiempo y priorizan servicios primarios. Asimismo, tienen poco interés en el cuidado y detalles de estética y en caso de realizarse algún tiempo de tratamiento, los realizan en su casa. Este segmento se denomina **“Clientas Golondrinas”**.

Targeting - Segmento objetivo

Para identificar los distintos segmentos y posteriormente, enfocar la propuesta de valor de Kalu Estética & Láser, en el nicho de mercado que más se asemeja a las características planteadas como “ideales” de hábitos de consumo, realizamos una encuesta, adjunta en el anexo.



Dado el panorama general que se obtiene de la segmentación, se selecciona el nicho de mercado número 1, denominado, “Mujeres dispuestas”, para el modelo de negocios. Este segmento, se caracteriza por tener alto poder adquisitivo, su frecuencia de consumo de este tipo de servicios es de 1 a 3 veces por mes, y respecto a su disposición a pagar, prefieren servicio especializado. Priorizan las recomendaciones y la calidad de servicio como también de productos utilizados, más que el precio.

Geográficamente se ubican en zonas aledañas a Kalu, son trabajadoras o jóvenes estudiantes, cuentan con tiempo para consumir servicios de belleza pero generalmente este es limitado, les gusta la anticipación de reserva y preferencia de disponer de un centro de estética especializado o spa con cercanía de sus hogares.

Asimismo, a partir de la encuesta, pudimos especificar que este grupo de personas se caracteriza por realizar reservas con anticipación y prefieren que exista la aplicación tanto móvil como web para pedir los servicios de belleza preferidos, tales como manicuría, masajes y depilación láser, en la privacidad y cercanía de sus hogares.



Early adopters

Los early adopters se destacan por adoptar el producto, o en el caso de Kalu, el servicio como propio. Por lo general, hacen énfasis en formar parte, o bien promueven una “comunidad” en torno al servicio e independientemente de si el producto o servicio es “perfecto” o no, brindan feedback al estar interesados en el rubro en el que se desarrolla la empresa y aportan ideas de cómo mejorar las prestaciones. A veces, pueden ser clientes que tienen un prestigio social y son líderes de opinión en su comunidad, específicamente en el caso de Kalu, identificamos como early adopters a las jóvenes de 18 años en adelante, que experimentan sus primeras vivencias con los servicios de estéticas, que comparten sus experiencias en sus redes y que forman comunidad entre sus grupos de amigas, de colegio o bien, universidades y demás actividades.

Trabajos de clientes

Respecto al trabajo del cliente al buscar alternativas que satisfagan sus necesidades tanto de autoestima como también de reconocimiento, categorizadas por Maslow, el cliente se encuentra frente a diversos problemas o inquietudes que busca satisfacer a partir de la adquisición de estos servicios.



Problemas o necesidades que se intentan resolver

Trabajos personales o emocionales

- Necesidades estéticas.
- Problemas de autoestima.
- Distinción social
- Necesidad de bienestar.
- Compartir un espacio entre mujeres.
- Reconocimiento.

Comprador

- Servicio de bienestar.
- Verse y sentirse mejor.
- Interactuar con mujeres de su ámbito.

Cocreador

- Estéticos.
- Sentirse mejor.
- Seguridad.
- Reconocimiento.



Por otro lado, encontramos una dificultad que no está relacionado con el “trabajo” que tiene que hacer el cliente sino más bien con la frustración que el mismo puede experimentar por cuestiones externas.

Frustraciones del cliente

Problema

- Dificultad de acceder a propuestas diferenciadoras, la oferta es idéntica en casi todos los centros de estética. Un ejemplo de servicio diferenciador supone poder brindar servicio simultáneamente a un grupo de amigas.
- Espacios de estéticas masivas, donde hay interacción y conexión con distintas personas, por lo que la personalización del servicio resulta difícil o nula. Por lo general, este nicho de mercado, está dispuesto a pagar más por un servicio diferenciado y a veces, privado.

Obstáculos

- Falta de tiempo o espera en espacios masivos.
- Confianza en lugares de gran concurrencia.
- Autoconfianza

Riesgos



- Miedo a experimentar alergias en la piel.
- Rechazo a los tratamientos.
- Disgusto del servicio.
- Demoras no contempladas.

Frustraciones potenciales

- Los clientes, pueden experimentar la idea que el precio no es acorde a la calidad, es decir, el servicio es muy costoso.
- El tiempo de prestación del servicio es mucho mayor al esperado.
- Los resultados de los servicios no sean los esperados.
- Que el espacio cuente con disponibilidad horaria reducida, es decir, los horarios no se adapten a las posibilidades de las clientas meta.
- Que la calidad de los materiales no sean los esperados o no cumplan sus expectativas.

Muchas veces los clientes no se ven satisfechos con las propuestas ofrecidas por el mercado dado que las mismas no satisfacen las necesidades emocionales y profesionales que requiere este tipo de servicio. La prestación del mismo de manera rápida, no disponer de las instalaciones y/o superficies



cómodas, como así también utilizar productos genéricos no acordes a las expectativas de calidad del cliente, genera que las clientas se sientan disconformes e insatisfechas.

Es aquí que se hace presente una frustración potencial la cual es no contar con atención personalizada. Esto es muy común encontrarlo en lugares donde la concurrencia es masiva y la atención se limita al servicio que se ofrece sin ningún otro valor agregado.

La propuesta de Kalu Estética & Láser es brindar un concepto de Spa diferenciador, donde no sólo se brinde un servicio estándar y “chato”, sino que las clientas puedan vivirlo como una experiencia de servicio de primer nivel, con atención personalizada y acorde a las expectativas, combinando servicios según los requerimientos de la clienta en particular o bien, del grupo de amigas en general con detalles de atención de excelencia.

Teniendo en cuenta que la espera es una constante en este tipo de espacios, la cual genera frustración y un malestar muy grande en los clientes cuando se excede del tiempo previsto, es que se pretende tener un especial cuidado con la agenda de las clientas que deseen concurrir a Kalu, ofreciendo así una propuesta diferenciadora respecto a la calidad de atención, en este caso, específicamente trabajando la puntualidad.



Por otro lado, muchas personas desconocen los beneficios de los servicios otorgados o bien ignoran directamente los servicios que se brindan en los espacios de estética y en Kalu específicamente, por lo que en primera instancia, se pretende invertir en publicidad para que los clientes conozcan todo el abanico de servicios y sus beneficios; y, consideramos que consecuentemente es muy posible que adquieran dos o más servicios en una única visita.

Por tanto, la calidad de los servicios prestados, resulta indispensable, como también que los tratamientos sean duraderos en el tiempo, que el espacio sea agradable, que la persona que atienda sea respetuosa y transmita confianza. Sumado a esto, los detalles en materia de atención y excelencia de servicio, resultan fundamentales, en este caso destacamos puntualidad, por ejemplo, ofrecer algo para tomar, un ambiente climatizado, son extras que suman a brindar un servicio de primera calidad.

Respecto a la prestación del servicio propiamente dicha, el hecho de que la misma pueda llevar una hora y en casos extremos 5 horas, puede ser un limitante para el cliente. Y, por último, cabe destacar que hay casos donde los clientes priorizan otros tipos de gastos por sobre el cuidado y estética corporal, por lo que esta sería una posible limitación.



La propuesta diferenciadora de Kalu Estética & Láser, es brindar una experiencia integral que va más allá de ofrecer servicios en serie, sino que se dedica el tiempo necesario para la atención y personalización de la experiencia, la cual puede ser individual o grupal (grupo de amigas).

Alegrías del cliente

Considerando los requisitos mínimos, son los servicios en sí, dentro de los cuales encontramos; masajes, manos y pies, tratamientos faciales y depilación definitiva y terapias holísticas como lo son las flores de bach y el reiki.

Respecto a los beneficios esperados, estos son los resultados o beneficios buscados de la contratación del servicio o requisito primario; como la evaluación del autoestima, belleza corporal, pulcritud, resultado de la sesión de manicuría o masajes y bienestar.

Por otro lado, los beneficios deseados, son adyacentes al servicio en sí, son los beneficios considerados secundarios que pueden verse aparejados a los esperados. Destacamos la invitación a eventos, reconocimiento social, promociones, notificaciones de los servicios disponibles, tarjetas de descuentos de amigas, promociones especiales por asistencia periódica.



Los beneficios inesperados, por su parte, suponen todos aquellos servicios que no están contemplados por el cliente, pero que aportan valor y muchas veces, el espacio es elegido justamente por este diferencial que ofrece. Destacamos que Kalu ofrecerá servicio de café, bebidas varias, como tragos, gaseosas, tentempiés, acceso a wifi gratuito y un ambiente climatizado y acogedor, con aromaterapia; pensado específicamente para que las clientas puedan vivir la experiencia de Kalu Estética & Láser como un espacio de primer nivel y excelencia, que refleja el entorno físico, el nivel de servicio brindado.

Asimismo y como servicio adicional, independientemente de la contratación elegida, la clienta de Kalu recibirá como “mimo” un spa de pie gratis. El Spa Móvil recibirá a sus clientas con musicalización y aromas relajantes y agradables como también souvenirs de mini cremas para que experimenten un poco de la experiencia de excelencia y nivel que Kalu brinda, también en la comodidad de sus casas.

Alegrías potenciales

Teniendo en cuenta las alegrías potenciales del cliente meta de Kalu, podemos identificar que las clientas valorarán la buena calidad no sólo en los productos con los que se realizan los tratamientos y servicios, sino también el



profesionalismo y experiencia del equipo que forma parte del personal, como también resultados visibles en el corto plazo.

Consideramos indispensable la inversión en publicidad para que los clientes no sólo conozcan los servicios ofrecidos, sino también puedan armar combos del abanico ofrecido, según sus necesidades y deseos.

La Flor del servicio

Los servicios complementarios cumplen uno de los papeles que pueden identificarse como servicios de facilitación, o bien, servicios de mejora.

Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. En este sentido decimos que son necesarios para que los servicios puedan ser brindados con éxito y sin alteraciones.

Los servicios complementarios de mejora, por su lado, añaden valor para los clientes. Suman a la propuesta de valor y ayudan a que los clientes elijan y ponderen la prestación brindada por Kalu, por sobre otros.

Servicios de facilitación

Información

Toma de pedidos

Servicios de mejora

Consulta

Hospitalidad



Facturación

Cuidado

Pago

Excepciones

Información

Será brindado principalmente mediante una página web, redes sociales y panfletos distribuidos en lugares estratégicos dentro del área geográfica que seleccionamos como nicho o meta, es decir, centro de la ciudad de Córdoba.

Sumado a esto, contrataremos publicidades de televisión, en los cuales se expondrá toda la información relevante y los servicios esenciales y complementarios que podrá disfrutar el cliente meta de Kalu.

Establecer convenios con buscadores de internet, resulta clave, ya que los mismos enlazan automáticamente los servicios con palabras claves como estética, cuidado personal, salud, belleza. Por otro lado, poner foco en los gustos y preferencias de las mujeres elegidas como público meta, como también enfatizar la posibilidad de crear combos personalizados, según necesidades y deseos es indispensable a la hora de personalizar la comunicación y publicidad.

Sumado a las propuestas anteriormente mencionadas, está la idea de ofrecer descuentos especiales para mujeres como también para grupos de



amigas, para incentivar el uso del servicio y que puedan vivir la experiencia con todo su potencial y valor.

Una tendencia actual para promocionar espacios, como también productos y servicios entre la juventud, es realizar acuerdos con influencers de un nivel socio-económico acorde al público elegido, la idea es que muestren todo el proceso del consumo del servicio y los beneficios que genera para la estética y salud. En este caso, hacemos énfasis en este tipo de público, ya que Kalu se enfoca en mujeres desde 16 años hasta 60, con una vida social activa y también con horarios acotados en general. Por tanto, consideramos importante el desarrollo de este tipo de propuestas para que las mujeres más jóvenes las incorporen como propias e innovadoras, por ejemplo, a la hora de festejar un cumpleaños, una tarde de amigas, o bien, disfrutar de un mimo en un espacio agradable y de confort.

En el espacio físico del Spa Móvil de Kalu, se propone un video detallado e informativo (time lapse) “una imagen vale más que mil palabras”, que muestre la experiencia y su amplio abanico de servicios que ofrece, sobre todo haciendo énfasis en la posibilidad de experimentar no sólo los servicios de Kalu solas, sino también con amigas, o bien, madres e hijas.



Toma de pedidos

Los turnos se darán a partir de aplicaciones web, es decir, sistemas específicamente diseñados para organizarlos según horarios, servicios y clientes.

Para reservar los mismos las clientas disponen de los siguientes canales:

- Línea de atención al cliente, estará a cargo de la secretaría la cual administra los turnos, evacua dudas y brinda asesoría para el manejo de las reservas a través de la página web.
- Sistema de reserva on-line en la página web.
- Toma de reserva directamente sobre el móvil, ya que muchos clientes pueden sentir curiosidad al verlo y acercarse a consultar sobre los servicios.
- Mediante el número de WhatsApp o por alguna de las redes sociales, todos gestionados por la secretaría del centro.

Pago

Los clientes tendrán a disposición los siguientes medios de pago:

- Pago directo en el lugar donde se preste el servicio a través de dinero en efectivo o de tarjetas de crédito o débito.



- Por medio de la página web, ingresando el servicio a contratar, utilizando una tarjeta de crédito o débito y luego simplemente se muestra el detalle abonado.
- A través de una transferencia bancaria al CBU de Kalu Estética o utilizando alguna billetera virtual como mercadopagos.

Facturación

El centro de estética cuenta con personal capacitado dispuesto a apoyar todo el proceso de cobro y el manejo del perfil de los clientes, de tal manera que los consumidores se encuentren satisfechos al recibir las respuestas correctas a sus inquietudes con respecto al manejo de la facturación como por ejemplo los detalles de la misma, si hay algún tipo de financiación, etc.

Se harán consultas permanentes sobre la preferencia de facturación de nuestros clientes, las más aceptadas hoy en día por diversas razones de seguridad y comodidad son: las facturas virtuales y notificaciones a través de los sistemas móviles.

Consultas

Como se mencionó anteriormente, las consultas se realizarán a través de medios digitales (web, redes sociales), como así también telefónicamente y en el mismo Kalu Estética & Láser. El personal está capacitado para poder evacuar cualquier tipo de inquietud, así como dar asesoría sobre los



tratamientos y la seguridad de los mismos, ya que en ciertos temas, algunas personas pueden tener miedos.

Cabe destacar que en la página web se publica información actualizada respecto a todos los tratamientos prestados, y respuestas a dudas recurrentes de los clientes.

Hospitalidad

Kalu quiere destacar ésta como una característica importante en lo que respecta a la atención que se brinda en el local móvil. La dedicación del personal en los detalles, los productos de buena calidad y la excelencia en la totalidad del servicio, hacen de Kalu Estética & Láser, un espacio disruptivo, innovador y único.

Como se mencionó anteriormente, Kalu ofrece infusiones de cortesía a la hora de ingresar al local, como así también música relajante y aromaterapia en el proceso de prestación del servicio. También se dispone de servicio de wifi gratuito y ambiente climatizado para mayor comodidad.

Cuidado

Cuando los clientes visitan el local a menudo necesitan ayuda con sus efectos personales, es por ello que se implementa el servicio de guardarropas.

Por otro lado al prestarse servicios relacionados con la persona se tiene gran cuidado con temas relacionados a la limpieza del establecimiento,



consideramos que un espacio pulcro es indispensable para acentuar la excelencia en la prestación de servicios, más considerando que se trata de cuidado de la salud, la estética, y la belleza.

Considerando la ciberseguridad, destacamos que Kalu contempla la seguridad y confidencialidad de todos los datos ingresados vía web, como también la información en materia de tarjetas de crédito, servicios realizados y demás cuestiones sensibles, íntimas y propias de cada cliente.

Excepciones

Se harán excepciones, previo análisis de cada caso, ya que puede haber algún cliente que desee cierto tipo de tratamiento o método no utilizado habitualmente, para lo cual están disponibles todos los canales de comunicación para el planteo de las mismas. En el caso que no se pudiera, se intentará hacer una adaptación lo más cercana a los requerimientos del cliente para así dejarlo satisfecho.

Canales de distribución

La intención del Spa Móvil de Kalu es dar a conocer tanto el servicio, como también días y horarios de atención a través de página web especializada, publicaciones en redes sociales, flyers en comercios afines al



rubro o bien, especializados, como también comunicaciones especiales a cada clienta a través de Whatsapp.

A partir de éste análisis, podemos determinar que la caracterización de los canales de distribución es de forma directa y también doble, por lo que los recorridos serían de la siguiente manera:

- Canal Directo ----> Spa Móvil Kalu (prestador del servicio) -----> Consumidores de Kalu
- Canal doble -----> Spa Móvil Kalu (prestador del servicio) -----> Agentes exclusivos (ej. Peluquerías) ----> Consumidores de Kalu

Sumado a esto, las relaciones con clientes meta, del lienzo del modelo de negocios de Kalu, se pueden definir a través de diversas perspectivas.

Tipo de relación

- Indirecta: aquella en la que los clientes sólo pueden conseguir la propuesta de valor a través de intermediarios.
- Directa: aquella en la que los clientes contactan directamente para conseguir la propuesta de valor.

La propuesta de valor de Kalu Estética & Láser, ofrece un tipo de relación directa con el nicho de mercado definido, es decir, el centro de



belleza propiamente dicho, hacia las potenciales clientas o bien, las clientas meta. Los mismos, para adquirir el servicio requerido, acuden directamente a los canales de comunicación del Spa, y la relación es bilateral. No hay intermediarios y a todas las instancias, el cliente las realiza directamente con Kalu.

Vínculo establecido con los clientes

- Transaccional: cuando se establecen vínculos esporádicos con el cliente como es el caso de una compra puntual y tal vez única. Lo que establece una relación fácil de dejar o de romper por parte del cliente ya que no hay ninguna barrera de salida que le retenga.
- Largo plazo: cuando se establece un vínculo estrecho con el cliente como es el caso de una suscripción, por ejemplo. Este tipo de vínculo establece una relación más difícil de romper por parte del cliente, ya que al desvanecerse la relación dejaría de recibir los beneficios de la propuesta de valor ofrecida por el prestador de servicios.

Para el caso de Kalu Estética & Láser, se espera un vínculo de largo plazo, dado que se diseñan promociones de descuento para clientes



reincidentes, así como propuestas de suscripciones para la obtención de mayores beneficios. En adhesión, generalmente al adquirir este tipo de servicios, se requiere un tratamiento y seguimiento, por lo que, para que el mismo sea efectivo, se necesita un mínimo de sesiones, que por lo general son seis. Un claro ejemplo de esta prestación, es la depilación láser, que supone un mínimo de 10 sesiones, con una frecuencia mensual, por lo que el vínculo con el cliente es estrecho y duradero en el tiempo, a menos que éste decida cancelar o suspender el tratamiento. Por lo que resulta fundamental trabajar los riesgos y frustraciones y así no alterar el vínculo creado con el establecimiento.

Intimidad de la relación

- Automatizada: cuando los clientes alcanzan la propuesta de valor del proyecto a través de una máquina, por ejemplo, cómo son las contestadoras que brindan servicios standard, sin atender a los requerimientos específicos de cada persona. Ésto supone un bajo contacto entre el prestador de servicio propiamente dicho y los clientes.



- Personal: cuando los clientes son atendidos por una persona concreta al adquirir la propuesta de valor del proyecto.

En este caso y por la propia naturaleza de los servicios prestados, la intimidad de la relación se lleva a cabo indefectiblemente de forma Personal. En este sentido y respetando los valores en los que basamos la propuesta, pretendemos hacer fuerte énfasis en la calidad de la atención, y esto supone un especial trato, el que debe ser no sólo cordial, sino también personalizado.

Ciclo de vida de la relación

- Estrategias de adquisición: este tipo de estrategias, definen cómo se obtendrán clientes para satisfacer la puesta en marcha y por ende justificar la existencia del proyecto.
- Estrategias de retención: definen cómo mantener a los clientes actuales, es decir, los que ya experimentaron la propuesta una o más veces.
- Estrategias de venta cruzada: definen cómo se conseguirá más ganancias con los clientes actuales.

Considerando el ciclo de vida de la relación con los clientes, el proyecto de Kalu Estética, supone en primera instancia el desarrollo de una



fuerte estrategia de adquisición, ya que el emprendimiento lleva poco tiempo en el mercado y es fundamental y altamente necesario darlo a conocer, por lo que adquirir potenciales clientes resulta indispensable para que Kalu tome impulso, crezca, sea reconocido y elegido.

Para esto y tal como se viene mencionando en el desarrollo del presente trabajo, se hará especial hincapié en brindar servicios de máxima calidad, especializados y diferenciados, basados en la tecnología, innovación y formato absolutamente innovador y disruptivo que supone el desarrollo de un nuevo concepto de centro de estética.

Para llegar a estos primeros clientes, se establece una estrategia de captación basada en la comunicación en los canales descritos anteriormente. Asimismo, pretendemos, realizar jornadas informativas en bares seleccionados de la zona, que tendrán como objetivo por un lado informar sobre el abanico de opciones de servicios y tratamientos que ofrece Kalu, y los beneficios de realizar cada uno, y por otro, invitar a las mujeres a pasar una “tarde de té”. La idea es desarrollar una jornada de unas horas a la tarde, un sábado o domingo, invitando a un grupo de mujeres a que vengan al bar, conozcan la propuestas y adquieran un descuento souvenir para su primera experiencia.



Por otro lado, una vez que el proyecto sea una realidad, desarrollaremos estrategias específicas para la retención, como son descuentos por frecuencia de uso, establecer combos o promociones específicas; para lograr los objetivos primarios. Asimismo, enfatizar el concepto de venta cruzada, es decir, que la clientela pueda experimentar más de un tratamiento una vez que forma parte de la comunidad de Kalu, como también descuentos especiales traducidos en ahorros monetarios, obtenidos por aprovechar la variedad de servicio, lo que al mismo tiempo aumenta su nivel de bienestar, autoestima y cuidado personal.

Estructura de Ingresos

El bloque de Estructura de Ingresos representa el dinero que el emprendimiento genera de cada uno de los segmentos de mercado.

La fuente de ingresos se constituye a partir de la adquisición de servicios de cada uno de los clientes. Es decir, es propia de la actividad fundamental que desarrollará el centro de Estética Kalu, que supone la prestación de distintos tratamientos de estética.

Teniendo en cuenta lo que nuestros clientes están dispuestos a pagar por cada servicio, detectamos que en general, el segmento elegido como meta para la propuesta del Spa, está dispuesto a pagar un precio más elevado, ya



que prioriza la calidad de la atención, como también los productos y detalles en la prestación del servicio. Asimismo, se toman su tiempo al considerar que es un mimo para ellas el momento de adquirir estos servicios y disfrutan generalmente de más de una de las propuestas que ofrecen los centros integrales de estética.

Asimismo, considerando los métodos de pago, por lo general, este segmento de mercado no maneja dinero en efectivo, sino que prefieren las transacciones por tarjeta de crédito ó bien débito, pudiendo al mismo tiempo recibir los comprobantes de pago a sus correos personales.

Considerando los precios de los servicios, es posible establecer que los mismos tienen precios standard y que el cliente accede a la información de precios de manera inmediata cuando solicita dicha información. Por otro lado, esta información, estará publicada disponible tanto en la página web, como en las redes sociales de Kalu.

Los precios previstos para los servicios del Spa Móvil de Kalu, son los siguientes (expresados en peso, a mayo 2020, puede sufrir alteraciones según inflación):

- Manos y pies: \$1100
- Depilación definitiva: según la zona, desde \$650



- Masaje relajante corporal con piedras volcánicas: \$1600
- Rituales grupales: desde \$4500 (pueden sumarse tratamientos o personas)

El margen promedio de ganancia de cada uno de los servicios, considerando los gastos fijos, los gastos móviles, y demás, es aproximadamente del 65%, considerando ofrecer un mínimo de 40 de cada uno de los servicios al mes.

Recursos Clave

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Dentro de los mismos, consideramos en primera instancia a los recursos humanos, fundamentales para llevar a cabo la propuesta de valor de Kalu. Asimismo, el espacio donde se llevarán a cabo cada uno de estos servicios, resulta indispensable ya que el centro propiamente dicho.

En adición, consideramos que los materiales y la maquinaria utilizada para desarrollar cada uno de los tratamientos, son recursos de vital importancia para el desarrollo de las diversas tareas y el normal funcionamiento de las actividades.



En general, y teniendo como pilar clave la comunicación, la toma de pedidos, el cobro y la prestación de servicios será ofrecido por Kalu, establecemos que todos los recursos son propios.

Estructura de costos

Éste bloque de la estructura describe todos los costos incurridos para operar el modelo de negocios del proyecto de Kalu.

Como costos inherentes del modelo de negocio, podemos identificar los correspondientes a los insumos y productos para prestar los servicios. Principalmente aquellos correspondientes a pinturas de uñas, equipo de make up, lociones, cremas y demás productos afines para el cuidado dérmico.

Así mismo, los insumos correspondientes a la depilación como también a masajes como lociones, gemas y piedras.

En cuanto a los gastos fijos y en general para todos los servicios prestados se incurrirá en costos de electricidad, remuneración al personal, costo de seguro y luz, agua, expensas y alquiler del espacio físico.

En cuanto a costos extraordinarios y con el fin de poner en marcha el emprendimiento, se incurrirá en gastos para la adecuación y transformación del local, compra de equipo y máquinas, los cuales son cubiertos con la inversión inicial.



En cuanto a las erogaciones incurridas para captación de recursos claves, se afrontarán gastos en publicidad, en redes sociales con el objeto de captación del mercado meta, gastos para la elaboración de póster con el objeto de colocarlos en lugares estratégicos.

La intención de Kalu Estética es brindar un servicio de excelente calidad, por lo que la intención principal es mejorar el valor en detrimento de la minimización de costos.

Las compras de los productos se realizarán en forma mayorista en los lugares exclusivos, por ende, se busca minimizar el gasto en las compras.

Por otro lado y considerando la Matriz Foda, precisamos que el fin de la misma, es ayudar a clarificar, planificar objetivos y desarrollar estrategias de marketing que, por un lado, se apalanquen en las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.



Figura 1: *Análisis Foda de Kalu Estética & Láser*

DEBILIDADES	AMENAZAS
Empresa de Nueva Creación Tamaño Empresarial Reducido Concepto de Marca Poco Potenciado Cuota de Mercado Calidad No Transmitida	Negocio Estacional Poder de las Franquicias Especialización Coyuntura Económica Productos Sustitutivos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad del Servicio Ubicación Estratégica Presencia de un Médico Amplia Gama de Servicios Competitividad en Precios	Valoración de la Imagen Tendencias de Consumo Nuevos Segmentos de Mercado Presión de la Tecnología Formación

Fuente: Elaboración propia

Análisis Foda de Kalu Estética & Láser

Oportunidades

Dentro de las oportunidades se pueden identificar:

- Valoración de la imagen:

Constantemente, se emiten mensajes respecto a medidas ideales en los medios de comunicación, lo que conduce, consecuentemente, a modificar de manera saludable los hábitos y consumos con la idea de lograr una mejor calidad de vida . Asimismo, la imagen tiende a asociarse con la salud y es



cada vez más valorada por la sociedad. Una buena imagen es sinónimo de buena salud. Un cuerpo, piel, alimentación cuidada, generalmente son reflejos del cuidado personal.

- Tendencias de consumo:

Actualmente, hay un fuerte interés tanto en el mercado femenino, como también evidenciándose en el masculino, por la apariencia física y por retrasar los signos del envejecimiento hace que el mercado objetivo de los servicios de medicina estética y centros estéticos especializados, se estén ampliado y diversificado. Asimismo, se evidencia una mayor calidad de vida que la media, lo que supone que la población está dispuesta a invertir más dinero en servicios que no son de primera necesidad, como lo son los servicios estéticos.

- Nuevos segmentos de mercado:

Actualmente existen nuevos consumidores potenciales, los hombres. La población masculina está adquiriendo nuevos hábitos corporales entre los que destacan la depilación láser. A pesar de reconocer a este público como consumidor de los servicios ofrecidos por Kalu, en el presente trabajo se pretende enfocar los esfuerzos en identificar en primera instancia un único nicho o segmento meta, como es el de “mujeres dispuestas” y dar respuesta a todas sus inquietudes y necesidades. Asimismo, es importante destacar que



Kalu pretende satisfacer a todo el espectro de clientes, y que su objetivo es brindar un servicio de máxima calidad, para vivir Kalu como experiencia y no como fin único.

- Presión de la tecnología:

En la actualidad, y sobretodo en el ámbito de la salud y particularmente de la estética, la tecnología se ha consolidado, y está sujeta a continuas mejoras e innovaciones. En la mayoría de los centros especializados en estética, se utilizan instrumentos muy modernos e intensivos en tecnología, consiguiendo unos resultados mucho más efectivos que años atrás. Un claro ejemplo de esto es la utilización de láser para la realización, por ejemplo, de depilación definitiva, cuando anteriormente se utilizaba el método de la luz pulsada, el cual quedó obsoleto.

- Formación:

Consecuencia de la actual y gran competencia existente en el sector de la estética y como método de diferenciación, parte de los profesionales se especifican en una o dos ramas de servicios, a partir de cursos de formación disruptivos en técnicas nuevas, para poder realizar tratamientos innovadores.

Amenazas

Según el concepto de amenaza se diferencian las siguientes:



- Negocio estacional:

Este tipo de emprendimientos o negocios, sufre generalmente un gran descenso de trabajo en la época de verano, ya que tratamientos como la depilación láser o bien peelings faciales realizados con ácidos, son incompatibles con el la exposición a luz solar.

- Poder de las franquicias:

La presencia de franquicias de grandes marcas reconocidas y elegidas en el mercado, es cada vez mayor, estas poseen un gran poder de negociación y compiten con precios muy bajos. Por tal motivo, resulta fundamental diferenciarse y proveer un servicio con un valor añadido para conseguir un posicionamiento competitivo. La propuesta de valor de Kalu se basa en ofrecer una experiencia de servicio al usuario, que disfrute venir al salón, lo elija y lo recomiende.

- Especialización dentro del mercado:

Son cada vez más los centros que se especializan en un área determinada para poder diferenciarse en el mercado, Kalu a pesar de ofrecer un abanico de servicios, se especializa en depilación láser y manicuría semipermanente, con productos de máxima calidad y excelencia en la experiencia de servicio. Esto se imprime en el tiempo y detalle con el que se realiza cada prestación.



- Productos sustitutivos:

La crisis económica de Argentina en particular, hace que muchos de los clientes metas, utilicen sus ingresos para satisfacer necesidades de primera necesidad y la estética no siempre es elegida entre las prioridades, por lo que a veces, los usuarios deciden realizar tratamientos cosméticos en sus casas y aseguran tener unas ventajas muy similares a las de los tratamientos realizados en un centro de estética y a valores más económicos. En este caso, se puede ejemplificar pintarse las uñas en casa, o bien, depilarse en casa. Asimismo, es importante destacar que se exige la experiencia de servicio.

Debilidades

Se destacan las siguientes debilidades para Kalu Estética & Láser:

- Empresa de nueva creación:

Como se trata de un emprendimiento medianamente nuevo, se requerirá tiempo y dinero para que se conozca y sea elegido entre en los clientes y alcance una posición competitiva en el sector.

- Tamaño empresarial reducido:

Kalu no sólo es un emprendimiento que está naciendo, sino también que es pequeño, es decir, cuenta con poco personal actualmente por lo que los horarios de atención, por ejemplo, en algunas oportunidades son más



reducidos algunas empresas de la competencia, ya que es el mismo personal el que lleva a cabo la totalidad de las actividades.

- Concepto de marca poco potenciado:

Como se menciona anteriormente, al ser un emprendimiento nuevo, Kalu aún no es un nombre reconocido y elegido en el mercado de la estética, por lo que fidelizar a los clientes es un desafío para crear valor alrededor de la marca, por lo que las promociones y la publicidad serán esenciales.

- Cuota de mercado:

Como nuevo emprendimiento en su etapa de crecimiento, la fracción o porcentaje que Kalu posee del total del mercado es inicialmente muy baja, y el poder de negociación con los clientes reducido, por lo que hay que hacer un gran esfuerzo en posicionar la propuesta de valor de experiencia de servicio, como un punto de apalancamiento y pilar clave para ser elegido y reconocido.

- Calidad no transmitida:

Esta es reconocida como una de las principales desventajas de crear un emprendimiento nuevo, cuando uno es desconocido en el sector, especialmente cuando se trata de servicios referidos al cuerpo o imagen, como es el caso de los centros de estética, es indispensable extremar precauciones.

Fortalezas

Entre las fortalezas más importantes se destaca:



- Calidad del servicio:

Toda la aparatología y productos cumplen con los que trabaja Kalu, son de máxima calidad y están evidenciados en el resultado de los tratamientos. Asimismo, se pueden evidenciar no sólo en el fin último, que es como mencionamos el resultado, sino también en el espacio físico donde se realizan las prestaciones, en la decoración, en la atención del personal, en los detalles de atención, en el trato personalizado y demás. Como se menciona en varias oportunidades, la propuesta de valor y pilar básico de Kalu es la experiencia de servicio, de excelencia.

- Ubicación estratégica (ciudad objetivo):

Se ha decidido que Kalu se sitúe en el centro de la ciudad de Córdoba que el mismo es una importante zona comercial por ser unas de las áreas con mayor tránsito y afluencia de gente, específicamente del público meta de Kalu que son las mujeres trabajadoras, que disponen de tiempos limitados pero que disfrutan e invierten en su bienestar y apariencia, asistiendo periódicamente a centros de estética. Además la media de edad de la gente que transita por este espacio, coincide con la de los consumidores potenciales.

- Presencia del mismo personal capacitado y especializado en tratamientos estéticos durante toda la jornada, aseguran y reafirman un servicio disruptivo y de calidad en la experiencia Kalu.



- Amplia gama de servicios:

Kalu Estética & Láser se distingue por brindar los servicios más demandados y rentables del mercado, como es el caso de tratamientos faciales, manicuría semipermanente y depilación láser.

- Competitividad en precios:

Tras realizar un relevamiento y análisis del sector y la competencia, Kalu establece precios competitivos para atraer a una gran cantidad de clientes metas, además de incluir promociones en algunos tratamientos lo que resulta atractivo y elegido por los consumidores. Sobre todo por aquellos que cuentan con recursos como tiempo limitado, eligen espacios que brinden promociones y beneficios extras, debido a la gran oferta.



Desarrollo del Trabajo

Al comenzar el trabajo final de la Maestría, y teniendo en claro que quería realizar una mejora sobre mi emprendimiento, Kalu Estética & Láser, estaba en la disyuntiva respecto a cuál era el punto a mejorar, y cómo hacerlo. Tampoco tenía en claro cuál era el público meta, por lo que fue necesario empezar por ahí.

En primera instancia, sabía que necesitaba apuntar al Marketing y planificar una estrategia que me permitiera conocer a todas las clientas que asistían al centro, y posteriormente identificar cuál era el público meta real de Kalu.

Para poder distinguir y direccionar la prestación de servicios, brindando un servicio de excelencia y personalizado al segmento elegido, fue necesario realizar una encuesta al total de las clientas que asisten al centro, para conocerlas y poder identificarlas.

Durante un mes consecutivo, se les realizó a todas las clientas de Kalu, una serie de preguntas para indagar sus hábitos de consumo, asistencia, servicios predilectos y preferencias a la hora de adquirir un servicio. Se encuestó a 112 personas y se les realizaron las siguientes preguntas:



1. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad? *

Marca solo un óvalo.

- De 16a a 21
- De 22 a 35
- De 36 a 50
- De 51 a 65

2. ¿Con que frecuencia usted asiste a locales de belleza? *

Marca solo un óvalo.

- Dos o mas veces por mes
- Una vez al mes
- Una vez al año
- En ocasiones especiales
- No asisto

¿En que circunstancia suele asistir?

Marca solo un óvalo.

- Por eventos
 - Por bienestar
 - Para compartir un tiempo con amigas
 - Tratamientos
 - Otros
-



¿Qué prioriza más a la hora de elegir un centro de estética?

Marca solo un óvalo.

- Profesionalismo
- Calidad de los productos
- Precio
- Espacio
- Tratamientos

¿Qué servicios usted utiliza con más frecuencia?

Marca solo un óvalo.

- Manos y pies
- Depilación laser
- Limpieza facial
- Peluquería
- Masajes
- Otros

¿Cuánto tiempo esta usted dispuesto a invertir en estos locales?

Marca solo un óvalo.

- Media hora
- Una hora
- Una a tres horas
- Lo que sea necesario

¿Esta usted dispuesto a pagar un precio diferenciado por atenciones como WI-FI, cafe, aperitivos,etc?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No me interesa



A partir de estas preguntas, pudimos identificar distintos segmentos de consumidores, pero detectamos que se destacan dos grandes grupos: las “Clientas Golondrinas” y las “Business Women”. Asimismo, pudimos identificar a los siguientes segmentos:

Segmento 1. Mujeres de un alto nivel de ingreso socioeconómico, es decir, pertenecientes a la clase económica media alta y alta. Su frecuencia de consumo es de una vez a tres veces por mes en la mayoría de los casos, y se fijan más en la calidad de los productos y el tiempo de prestación de los servicios, como también en los resultados más que en el precio de los servicios. Por lo general, son mujeres trabajadoras o bien, jóvenes estudiantes, que tienen tiempos limitados para asistir a centros de estética. Este tipo de mujeres estarían dispuestas a pagar un extra para recibir un servicio de este tipo personalizado. Este segmento se denomina “**Business Women**”.

Segmento 2. Similar al anterior, pero se diferencia en que su disposición a pagar más reducida y no están dispuestas a adquirir el servicio con la misma frecuencia que las anteriores. Este segmento se denomina “**Mujeres de estilismo**”.

Segmento 3. Este segmento tiene un ingreso menor y utiliza el servicio siempre que lo requiera. Es similar al primer segmento, pero su ingreso es



menor y prefieren ahorrar en la experiencia de servicio diferencial. Priorizan sólo los resultados y no los detalles de una atención personalizada. Este segmento se denomina **“Aspirantes al servicio”**.

Segmento 4. Se caracteriza por no estar interesado en asistir periódicamente a salones de belleza, y solicita estos servicios para ocasiones especiales, por ejemplo, cuando tienen un tiempo de espera por trámites o aprovechan promociones, a este segmento se lo denomina **“Clientas Golondrinas”**.

Segmento 5. Se caracteriza ya que su frecuencia de consumo es al menos cada 6 meses. Además, su ingreso es considerablemente menor, no disponen de tiempo y priorizan servicios primarios. Asimismo, tienen poco interés en el cuidado y detalles de estética y en caso de realizarse algún tiempo de tratamiento, los realizan en su casa. Este segmento se denomina **“Mujeres fuera del Target”**.

En primera instancia destacamos un grupo importante de asistentes al centro, las “clientas golondrinas” que son mujeres, que, generalmente transitan por zonas aledañas al salón de estética, en el centro de la ciudad de Córdoba, y aprovechan momentos de espera en los bancos, por ejemplo, para



realizarse alguno de los servicios prestados por Kalu, por ejemplo manicuría. Por lo general, este grupo asiste una única vez o de manera esporádica, es decir, la asistencia es de manera ocasional.

Este segmento no es el considerado “meta” y es el que intentamos reducir, ya que supone un esfuerzo importante pero entendemos que no son clientas fieles.

Por otro lado, destacamos a otro grupo, que poseen características similares entre sí y asisten con mayor frecuencia al centro de estética. Este grupo son las “Business Women”. En general son mujeres de oficina, que cuentan con jornadas laborales fijas y, no cuentan con tanto tiempo para realizar actividades como asistir a una estética, o bien, su tiempo es acotado, por lo que suelen optar por realizar actividades cortas o que no insuman demasiado tiempo y prefieren horarios tales como la siesta.

Considerando propiamente al segmento elegido, establecemos que estas Business Women son mujeres con un características similares. Son “mujeres de oficina”, que , como mencionamos anteriormente, cuentan con tiempos acotados pero con recursos para satisfacer necesidades diversas, de autoestima y ego, como es por ejemplo la depilación definitiva o bien, la manicuría, si consideramos propiamente los servicios ofrecidos por Kalu Estética & Láser.



Asimismo, identificamos que muchas de estas mujeres contenidas en el público meta, trabajan en el mismo establecimiento donde se encuentra Kalu, en un cuarto piso de un edificio en pleno centro de la ciudad, o bien, en cercanías, por lo que asistir al salón les resulta de gran comodidad.

Por otro lado, establecemos que una vez identificados los segmentos, seleccionamos a las Business Women como destinatarias del servicio de Kalu, ya que son mujeres que poseen recursos para asistir a salones de belleza, se cuidan y disfrutan de este tipo de actividades y al mismo tiempo, se encuentran geográficamente cerca de Kalu. Asisten periódicamente a realizarse tratamientos de estética y prefieren centros especializados, con profesionales calificados, como es el caso de Kalu.

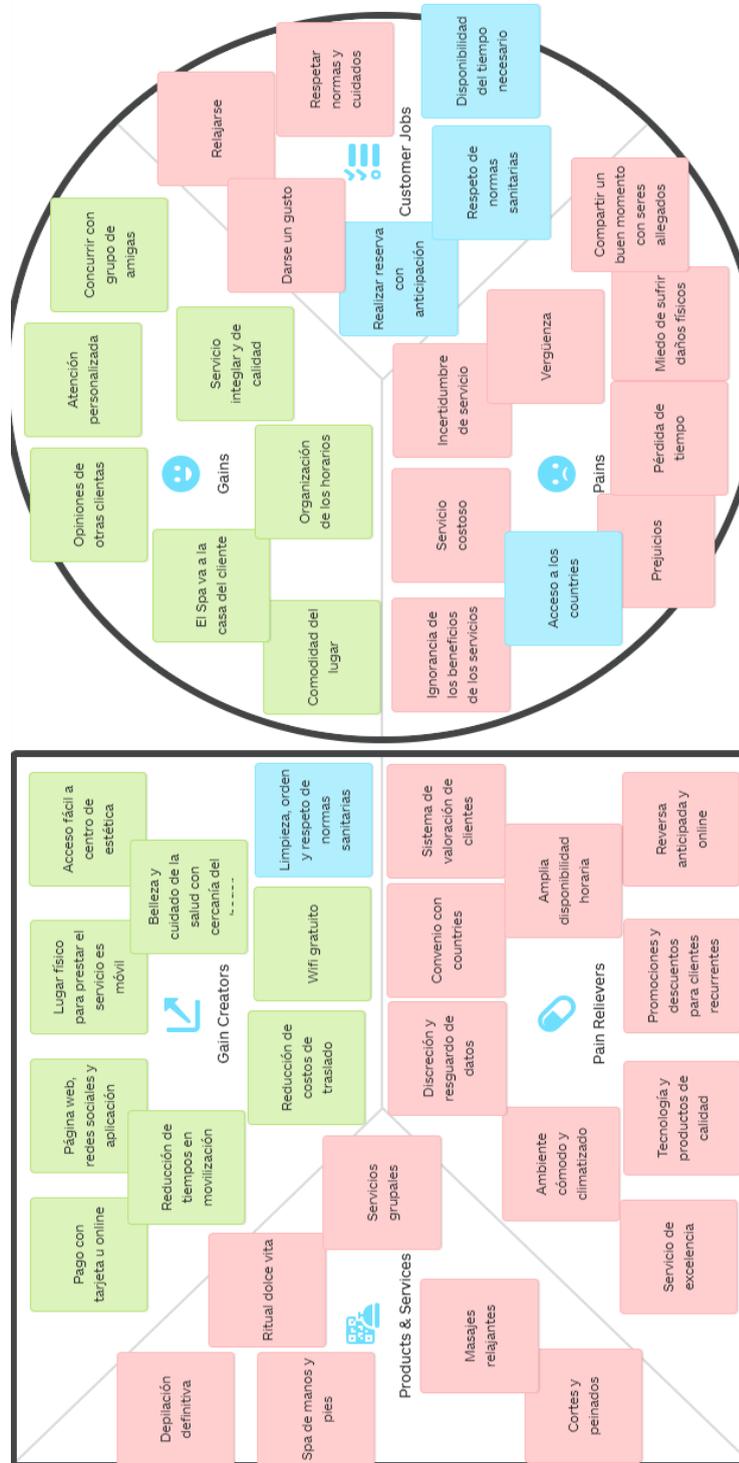
Sumado a esto, y considerando al público meta, establecemos que a partir de la experiencia vivencial de las clientas de Kalu, y también en función a las respuestas dadas en las encuestas, es que pudimos identificar variables que no estábamos considerando, tales como los tiempos de los servicios, o bien, los métodos de pago. En función de esto, identificamos que desde Kalu considerábamos un servicio prolongado, como una cualidad en la presentación del mismo, pero las clientas metas, manifestaron que un servicio de larga duración supone una “pérdida de tiempo” o bien, que prefieren una prestación más corta, ya que sus tiempos son limitados.



Asimismo, las horas preferidas no son las de la tarde como pensábamos en primera instancia, sino que las Business Women prefieren momentos tales como el horario de almuerzo, para hacer uso de este tipo de servicios. Sumado a que son mujeres prácticas que prefieren y eligen soluciones, como es el pago con tarjeta de crédito. Es importante destacar que en general, la localización del centro de estética resulta fundamental y clave para este tipo de mujeres, ya que al ser consideradas “de oficina” y que en general trabajan en el centro de la ciudad, donde Kalu está estratégicamente ubicado, en ocasiones supone que las mujeres asistan a un Spa dentro del mismo trabajo, y que no necesitan realizar un esfuerzo extra para sentirse lindas y cuidadas.

De esta manera, y considerando las necesidades y deseos manifestados por las Business Woman, fue que se diseñó una Propuesta de Valor en Canvas personalizada, considerando todas las cuestiones fundamentales que el público meta espera de un centro de estética en general y de Kalu Estética y Láser en particular.

Figura 2: Propuesta de valor en Canvas



Fuente: Elaboración propia



Una vez diseñada la Propuesta y Valor y cómo hipótesis, a partir de la experiencia vivenciada en el día a día con las clientas meta y también en las encuestas realizadas, fue posible establecer puntos claves a mejorar. Destacamos de esta manera los siguientes puntos:

- *Método de pago*: es importante implementar el cobro con tarjeta de crédito y mercado pago, ya que varias clientas prescinden de los servicios en ocasiones porque sólo nos limitábamos al cobro en efectivo.
- *Tiempo de prestación de servicios*: establecemos que en una primera instancia, el tiempo de prestación de los servicios era prolongado y considerábamos que un servicio largo era sinónimo de calidad, pero pudimos experimentar que las clientas meta de Kalu prefieren un servicio corto y eficiente, ya que generalmente sus tiempos son limitados.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada, nos encontramos con que el horario que desde Kalu considerábamos idóneo para las clientas meta, que era desde las 16 hs en adelante (horario estimado de salida de las oficinas), pero detectamos que las mismas prefieren la hora de la siesta, o bien el horario de almuerzo para solicitar nuestros servicios. En función de esto identificamos

que el mayor tránsito de gente se da desde las 12 hs hasta las 15 hs, y no desde las 16 hs en adelante, como habíamos considerado.

A partir de esto, y considerando la comunicación que Kalu realizaba en las redes, fue que consideré modificar las piezas publicadas para evaluar la reacción de las clientas. Fue así que con el objetivo de captar la atención de las clientas meta, implementamos la terminología “EXPRESS” en las piezas de comunicación. Esto supone al mismo tiempo un beneficio, ya que quizás antes invertían una hora en realizar un servicio y ahora pueden hacer uso de esa misma hora y realizarse más de un tratamiento. Así, las comunicaciones viraron de la siguiente manera:

Figura 3: *Limpieza profunda*



Fuente: Elaboración propia

Las comunicaciones pasaron a tener la palabra EXPRESS, lo que supone un servicio idéntico al brindado anteriormente, pero da indicio de que el tiempo de prestación es menor, lo que es percibido por las consumidoras meta de Kalu como un atributo positivo.

Figura 4: *Limpieza Express*



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, no sólo el servicio de limpieza de cutis pasó a ser EXPRESS, sino también la manicuría y los masajes:

Figura 5: *Manicura Express*

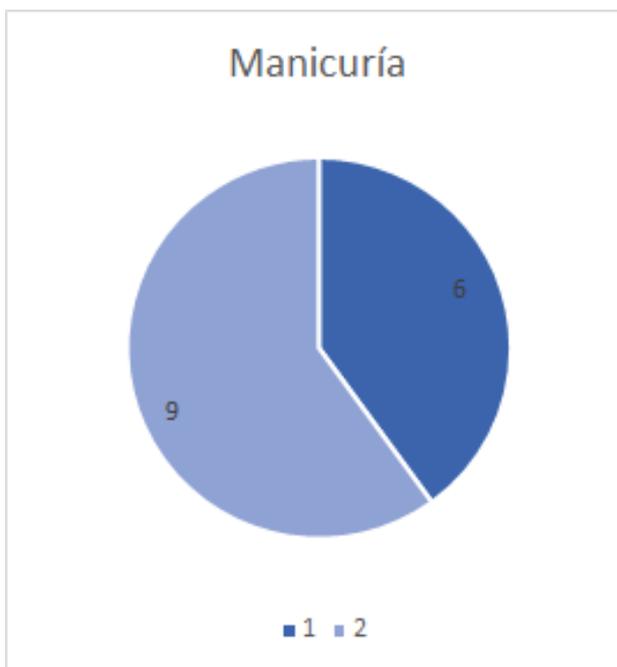


Fuente: Elaboración propia

Considerando las comunicaciones de Manicura Express versus las comunicaciones clásicas, pudimos observar que en un día, en promedio de atender 6 personas, con la nueva inscripción de Express se atendieron 9 personas.



Figura 6: *Gráfico Manicuría*



Fuente: Elaboración propia

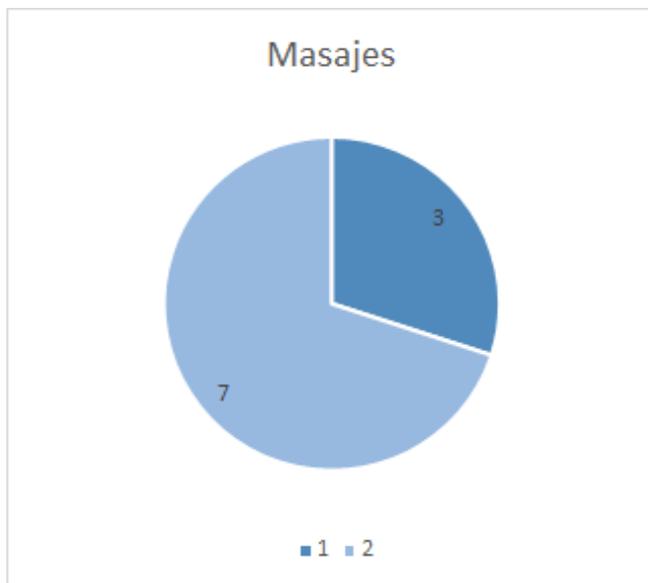
Por otro lado, si tenemos en cuenta las comunicaciones clásicas de Masajes, es posible establecer que en promedio asistían al centro de estética 3 personas para masajes, mientras que a partir de las comunicaciones Express, esta cifra aumentó a 7, duplicando las personas que solicitaban el servicio.

Figura 7: *Masajes Express*



Fuente: Elaboración propia

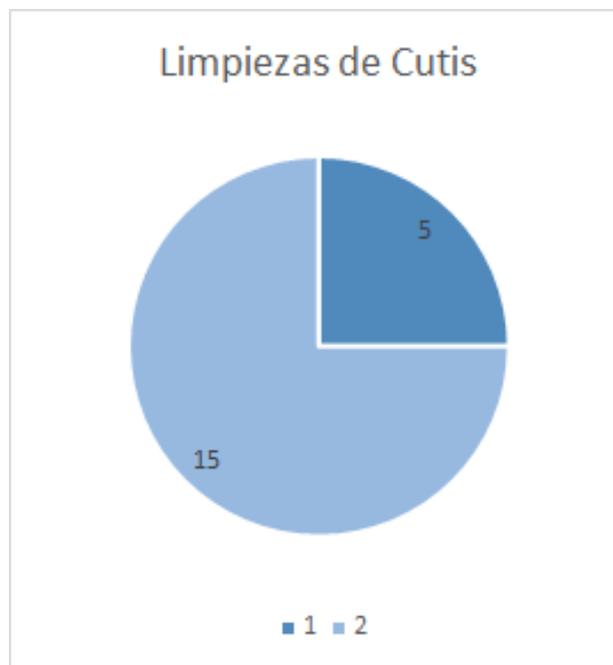
Figura 8: *Gráfico Masajes*



Fuente: Elaboración propia

Otro análisis realizado, fue el de las limpiezas de cutis, y detectamos que a partir de la comunicación EXPRESS, de atenderse en promedio 5 personas, pasaron a atenderse 15 en un día, en este caso la cifra se triplicó.

Figura 9: *Gráfico Limpieza de cutis*



Fuente: Elaboración propia

Otro detalle detectado en la encuesta, fue la metodología de pago. En una primera instancia, Kalu contaba sólo con la posibilidad de abonar en efectivo, ya que burocráticamente obtener un posnet suponía un esfuerzo de papeles y autorizaciones, pensamos que para arrancar el cobro en efectivo era la mejor opción. De esta manera, descubrimos que casi la mitad de la gente que consultaba por los servicios, terminaba no asistiendo debido a la limitación de pago. Así, fue que incorporamos el cobro con tarjeta de crédito. Las Business Women, son mujeres prácticas que prefieren servicios y



metodologías prácticas, por lo que en general utilizan tarjetas de crédito para la cotidianeidad

De esta manera, fue mutando la experiencia de servicio ofrecida por Kalu, en función a la efectividad en todas las prestaciones, desde el tiempo de servicio, hasta el método de pago, incluyendo la reversión de las comunicaciones, con la implementación de la metodología EXPRESS.

Así, el rediseño de la experiencia personalizada, buscando satisfacer las necesidades y requerimientos del público meta, por lo que se armó una Propuesta de Valor personalizada y específica que permitió un mejor desempeño del centro de estética y también una mejora integral y aceptación de los servicios, por las Business Women.



7. Conclusión

Considerando la temática abordada y analizando las encuestas realizadas con los clientes reales de Kalu y los clientes potenciales, fue posible establecer conclusiones válidas, para que, en conjunto con las fortalezas y oportunidades reconocidas en la matriz foda, sirvan como apalancamiento y base de la propuesta de valor y el rediseño de la experiencia de servicio para el público identificado como meta de Kalu Estética y Láser.

En una primera instancia se evaluaron las edades de las clientas actuales, como también de las potenciales del centro, posteriormente se indagó respecto a si asiste o no a salones de belleza, y en caso de hacerlo, cuántas veces mensualmente. Luego, se analizaron las circunstancias sobre las cuáles asiste al salón y se consideraron eventos sociales, por bienestar, para realizar tratamiento o para compartir un espacio con amigas. Asimismo, se encuestó respecto a qué es lo más valorado en los centros de estéticas y se puntuaron variables como profesionalismo, calidad de los productos, precio de los tratamientos, espacios donde se lleva a cabo, es decir, el lugar propiamente dicho y los tratamientos que se realizan, haciendo referencia a la oferta o abanico de posibilidades. Por último, y considerando los servicios que Kalu presta, se expusieron y se indagó respecto a cuáles son los



preferidos: tratamientos de manicuría y pedicuría, masajes, depilación definitiva, limpiezas faciales, peluquería y otros.

Como resultados hemos detectado que la mayoría de las clientas de Kalu, son mujeres de entre 25 y 50 años en su mayoría, que asisten a centros de estética dos o más veces al mes mayoritariamente y algunas lo hacen una o dos veces al mes. A pesar de que hay mujeres de edades y condiciones varias, en general distinguimos a dos grandes grupos: Las Clientas Golondrinas y las Business Women. Elegimos al segundo segmento como público meta y rediseñamos la experiencia de servicio en función a sus requerimientos y necesidades.

Asimismo, considerando las circunstancias de consumo, es posible establecer que la mayoría asiste por bienestar, para verse lindas y consideran la imagen como fundamental a la hora de enfrentar la rutina y cotidianeidad con actitud . Son mujeres de oficinas que cuentan con tiempos limitados y prefieren servicios cortos y concretos, a invertir horas en este tipo de prácticas. Por lo general asisten en horarios de la siesta, aunque muchas otras lo hacen una vez finalizada la jornada laboral.

Considerando lo más ponderado a la hora de elegir un espacio de estética, la mayoría de las mujeres elige el centro por los tratamientos ofrecidos, mientras que gran parte opta por un espacio en función al



profesionalismo y capacitación del personal que desarrolla y lleva a cabo los tratamientos.

Manicuría y masajes EXPRESS son los tratamientos más elegidos y las clientas están optan por este tipo de modalidad ya que supone una eficiencia en la prestación de servicios para las clientas, acortando los tiempos de los mismos, pero recibiendo la misma calidad; mientras que para Kalu esto también se traduce en un beneficio ya que puede optimizar su agenda, atendiendo a más clientas en el mismo tiempo y en general cobrando lo mismo, ya que las consumidoras son de un segmento socioeconómico medio-alto y ponderan la calidad y el tiempo de servicio, como también la facilidad de pago, al elegir abonar con tarjeta de crédito en su mayoría; más que el precio.

Por otro lado, es fundamental destacar que los detalles hacen la diferencia, por lo que el noventa por ciento de las mujeres consultadas está dispuesta a pagar un extra para obtener beneficios como wifi, o un masaje de aromaterapia, ya que consideran un “break” asistir a la estética durante la jornada laboral.

Así, y una vez relevado y selecto el público, fue que Kalu evidenció una mejora no sólo en la prestación de servicio, la que ahora está dirigida y focalizada en su público meta, es decir, las Business Women, sino también



pudo eficientizar y ver ese resultado monetizado a partir del rediseño de la prestación y tiempo de servicios, en una nueva modalidad EXPRESS.

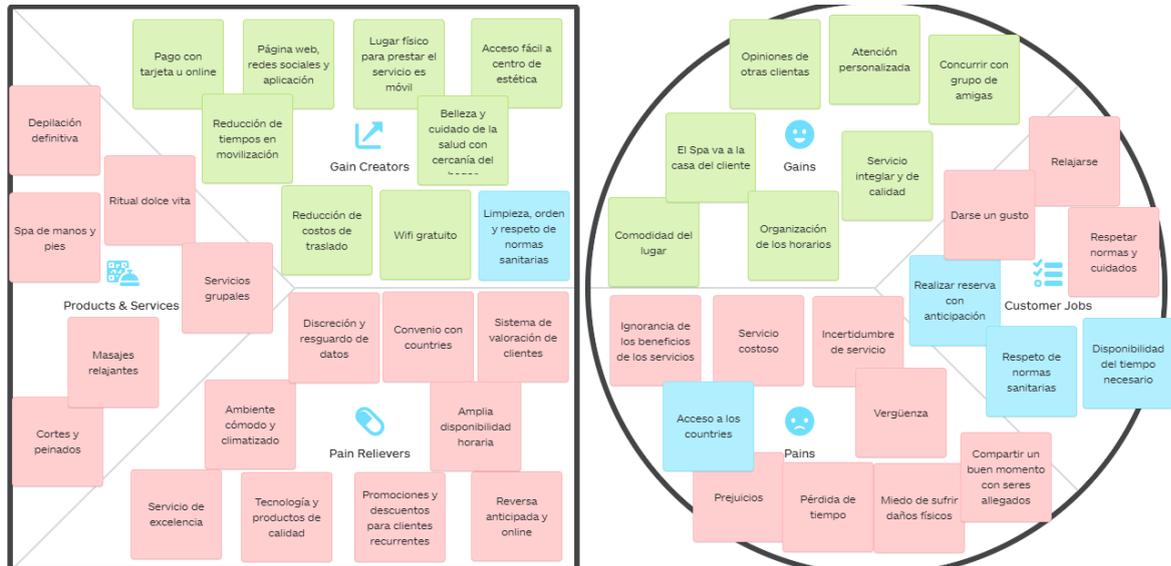
Esto se traduce en una nueva forma de comunicación, lo que es considerado como un plus o atributo positivo por las consumidoras, las que también prefieren simplicidad y agilidad en las metodologías de pago.

Gracias, Karen Buralli.



Anexo

Propuesta de Valor en Canvas





Anexo Encuesta

1. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad? *

Marca solo un óvalo.

- De 16 a 21
- De 22 a 35
- De 36 a 50
- De 51 a 65

2. ¿Con que frecuencia usted asiste a locales de belleza? *

Marca solo un óvalo.

- Dos o mas veces por mes
- Una vez al mes
- Una vez al año
- En ocasiones especiales
- No asisto

¿En que circunstancia suele asistir?

Marca solo un óvalo.

- Por eventos
 - Por bienestar
 - Para compartir un tiempo con amigas
 - Tratamientos
 - Otros
-



¿Qué prioriza más a la hora de elegir un centro de estética?

Marca solo un óvalo.

- Profesionalismo
- Calidad de los productos
- Precio
- Espacio
- Tratamientos

¿Qué servicios usted utiliza con más frecuencia?

Marca solo un óvalo.

- Manos y pies
- Depilación laser
- Limpieza facial
- Peluquería
- Masajes
- Otros

¿Cuánto tiempo esta usted dispuesto a invertir en estos locales?

Marca solo un óvalo.

- Media hora
- Una hora
- Una a tres horas
- Lo que sea necesario

¿Esta usted dispuesto a pagar un precio diferenciado por atenciones como WI-FI, cafe, aperitivos, etc?

Marca solo un óvalo.

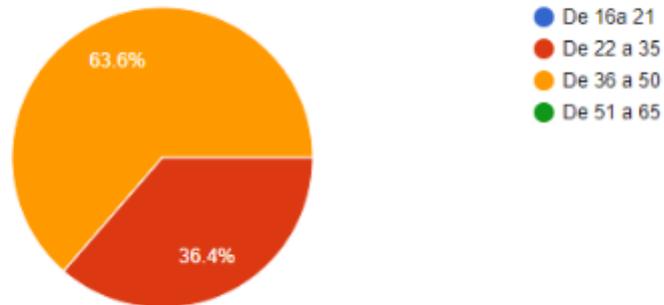
- Si
- No me interesa

En función a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a un segmento de mercado aleatorio (50 muestras) y a clientas reales que actualmente asisten al centro de estética, fue posible detectar la siguiente información:



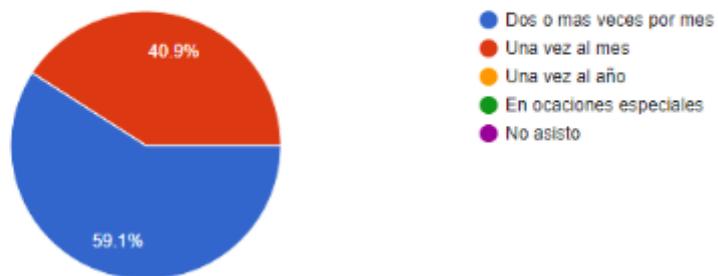
¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?

22 respuestas



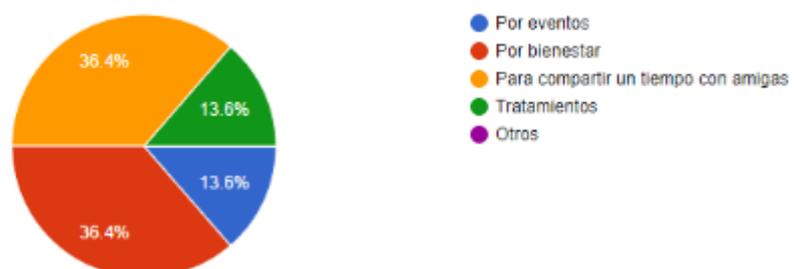
¿Con que frecuencia usted asiste a locales de belleza?

22 respuestas



¿En que circunstancia suele asistir?

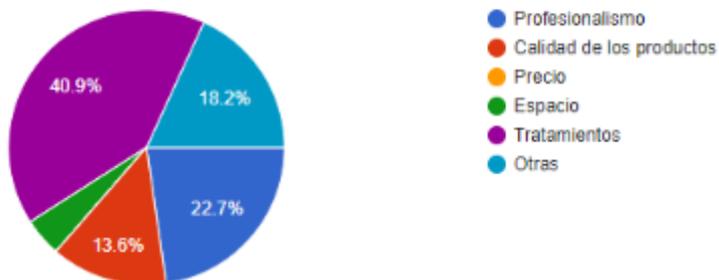
22 respuestas





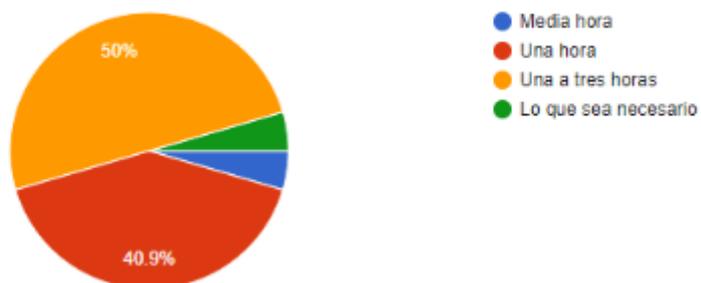
¿Qué prioriza más a la hora de elegir un centro de estética?

22 respuestas



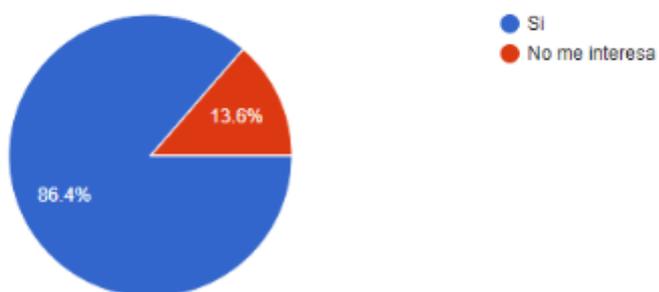
¿Cuánto tiempo esta usted dispuesto a invertir en estos locales?

22 respuestas



¿Esta usted dispuesto a pagar un precio diferenciado por atenciones como WI-FI, cafe, aperitivos,etc?

22 respuestas





Bibliografía

- Bel Mallén, J. I. (coord.) (2004). Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. Navarra: Fundación COSO y EUNSA.
- Lovelok, C. H.. Mercadotecnia de servicios. 3ra Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997.
- Pasano, J. C.. Marketing y Management. 2da Ed. Orientación Gráfica Editora S.R.L. Argentina 2003.
- W. Lamb Charles, / F. Hair Joseph Jr. / Mc Daniel Carl Jr. Marketing. Ed. Thomson. Sexta edición 2002 México
- Kotler Philip / Armstrong Gary. Fundamentos de Marketing. Ed. Pearson Prentice Hall. Sexta edición 2003 México.
- AMBRÓSIO V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- OSTERWALDER A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear los productos y Servicios que tus clientes están esperando*. 2015, España.