

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis del *Customer Experience* de los servicios de peluquería y  
estética a través de *Customer Journey Map*. Caso de estudio: BESSÓ  
SALÓN, Miraflores, durante el periodo 2019-2020**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión  
Empresarial presentada por:

CHAVEZ MARTINEZ, Lizeth Stefany  
GARCIA VEDIA, Flor Aysha Nicole

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión  
Empresarial presentada por:

FLORES ROJAS, Hans Nicols

Asesorados por: Mgr Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, julio de 2020

La tesis

**Análisis del *Customer Experience* de los servicios de peluquería y estética a través de *Customer Journey Map*. Caso de estudio: BESSÓ SALÓN, Miraflores, durante el periodo 2019-2020**

ha sido aprobada por:

---

Mgr. María De Fátima Ponce Regalado

[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Juan Miguel Coriat Nugent

[Asesor Jurado]

---

Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

[Tercer Jurado]

Agradezco a mis amados padres, hermanos y amigos por ser mis guías; y el mejor ejemplo de perseverancia para cumplir uno de los proyectos más importantes de mi vida.

**Hans Flores**

Agradezco a mi familia por darme su apoyo incondicional, sobre todo a mi madre quien me motivó y creyó en mí siempre. También, a mis profesores y amigos, quienes fueron parte de mi vida y experiencia en la universidad.

**Flor García**

Agradezco a Dios, por guiarme, acompañarme para seguir mis sueños. A mis padres y hermano, quienes son mi mayor motivación y por su apoyo constante. A mis profesores por sus enseñanzas y conocimientos que me brindaron para ponerlos en práctica en mi vida profesional.

**Lizeth Chávez**



Agradecemos a nuestro asesor, Juan Miguel Coriat Nugent, por su apoyo constante, recomendaciones y exigencias; con las cuales hemos logrado conseguir este gran objetivo. Asimismo, a todas las personas que formaron parte de la investigación. Un agradecimiento especial a los dueños de Bessó Salón, Juan y Miguel Barbarán, nobles y ejemplos de personas, quienes nos brindaron su tiempo y apoyo para concretar este proyecto.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Tema.....	3
2. Problema de investigación .....	3
3. Justificación .....	5
4. Preguntas de investigación.....	6
4.1. Pregunta principal.....	6
4.2. Preguntas específicas .....	6
5. Objetivos de la investigación .....	6
5.1. Objetivo principal .....	6
5.2. Objetivos específicos .....	6
6. Viabilidad .....	7
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO.....	8
1. Estado del arte.....	8
1.1. Tendencias del Customer Experiencia en las peluquerías.....	10
1.2. Investigaciones de Disney .....	12
1.3. Investigaciones de Coca Cola.....	13
1.4. Otras investigaciones .....	14
2. Customer Experience.....	16
2.1. Definición.....	16
2.2. Antecedentes .....	18
2.3. Etapas del Customer Experience .....	20
2.4. Customer Experience Manangement (CEM) .....	23
2.5. Métricas.....	26
3. Customer Journey Map.....	29
3.1. Definición.....	29
3.2. Pasos para diseñar un Customer Journey Map .....	30
3.3. Diseño del Costumer Journey Map.....	32
4. Definición de categorías de la investigación.....	34
4.1. Cambio de imagen .....	35
4.2. Promoción de servicios .....	35
4.3. Tiempo de servicio .....	35

4.4.	Ambiente laboral .....	35
4.5.	Precio de un servicio.....	35
4.6.	Calidad de atención.....	36
4.7.	Principales motivaciones.....	36
4.8.	Recomendación del cliente.....	36
4.9.	Satisfacción del cliente.....	36
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....		37
1.	Situación actual de los servicios de peluquería y estética.....	37
1.1.	Origen y definición.....	37
1.2.	Características del sector belleza y de los servicios de peluquería y estética .....	38
1.3.	Contexto internacional .....	39
1.4.	Contexto nacional .....	40
1.5.	Contexto limeño .....	41
2.	Bessó Salón.....	43
2.1.	Situación actual de Bessó Salón .....	43
2.2.	Características de los servicios de peluquería y estética en Bessó Salón.....	48
2.3.	Marketing mix de servicios de Bessó Salón.....	48
2.4.	Diseño del servicio de peluquería y estética en Bessó Salón .....	54
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....		55
1.	Alcances de investigación.....	55
2.	Enfoques de la investigación.....	55
3.	Diseño de investigación.....	55
4.	Secuencia metodológica .....	57
4.1.	Entrevistas a expertos .....	58
4.2.	Observación.....	59
4.3.	Entrevistas focalizadas a clientes.....	60
4.4.	Encuesta piloto a los clientes.....	62
4.5.	Encuesta definitiva a clientes .....	64
4.6.	Análisis de la información.....	67
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		69
1.	Determinación del Customer Journey Map .....	69
1.1.	Primer <i>Customer Journey Map</i> de peluquería de clientes nuevo .....	69
1.2.	Segundo <i>Customer Journey Map</i> de los servicios de peluquería de cliente frecuente	

1.3.	Tercer <i>Customer Journey Map</i> de los servicios de estética de cliente nuevo.....	79
2.	Determinación de las 14 categorías (a través de encuesta piloto) .....	84
3.	Encuesta definitiva .....	85
3.1.	Características de la muestra .....	85
3.2.	Validación por categorías de la investigación .....	88
4.	Análisis de observaciones realizadas a Bessó Salón. ....	105
4.1.	Análisis de observaciones realizadas al contexto físico.....	105
4.2.	Análisis de observaciones a trabajadores de Bessó Salón.....	106
5.	Análisis de fiabilidad.....	107
5.1.	Fiabilidad de cuestionario de la encuesta definitiva .....	107
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CUSTOMER EXPERIENCE .....		109
1.	Etapas .....	109
1.1.	Precompra .....	109
1.2.	Compra.....	112
1.3.	Postcompra.....	114
2.	Métricas .....	115
2.1.	NPS.....	115
2.2.	CSAT .....	115
3.	Customer Journey Map ideal .....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		121
1.	Conclusiones.....	121
2.	Recomendaciones.....	123
2.1.	Recomendaciones para futuras investigaciones.....	126
REFERENCIAS .....		127
ANEXO A: Modelo de encuesta para medir NPS .....		140
ANEXO B: Modelos de entrevista a los expertos .....		141
ANEXO C: Resumen de entrevistas .....		144
ANEXO D: Guía de observación.....		148
ANEXO E: Entrevista preliminar .....		154
ANEXO F: Modelo de encuesta piloto .....		156
ANEXO G: Modelo de encuesta definitiva.....		158
ANEXO H: Evidencias fotográficas del Área de peluquería .....		164

ANEXO I: Evidencias fotográficas del área de estética.....	165
ANEXO J: Matriz de consistencia .....	166



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de marketing experiencial con el marketing tradicional.....	19
Tabla 2: Actividades económicas .....	41
Tabla 3: Tabla de precio de servicios de peluquería de Bessó Salón.....	50
Tabla 4: Tabla de precio de servicios de estética de Bessó Salón .....	50
Tabla 5: Informantes clave .....	58
Tabla 6: Ficha técnica de muestra (trabajadores) .....	60
Tabla 7: Ficha técnica de muestra de clientes .....	61
Tabla 8: Ficha técnica de clientes encuestadas .....	63
Tabla 9: Distribución de ítems por dimensiones de encuesta piloto .....	63
Tabla 10: Promedio poblacional mensual de clientes de Bessó Salón durante el año 2019.....	66
Tabla 11: Tabla de categorías de Alfa de Cronbach .....	68
Tabla 12: Categorías emergentes seleccionadas .....	85
Tabla 13: Distribución de la muestra por género.....	85
Tabla 14: Distribución de la muestra por edades .....	86
Tabla 15: Distribución de la muestra por elección del servicio.....	87
Tabla 16: Distribución de la muestra según su situación laboral.....	87
Tabla 17: Pregunta 1. Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas ....	88
Tabla 18: Pregunta 2: Encuentro atractivo las promociones que tiene Bessó Salón.....	89
Tabla 19: Pregunta 3. Voy a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure	91
Tabla 20: Pregunta 4. Durante el servicio me presentaron al colaborador que me iba a atender	92
Tabla 21: Pregunta 5. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero .....	92
Tabla 22: Pregunta 6. Considero que el tiempo que estuve en Bessó Salón fue el adecuado ....	94
Tabla 23: Pregunta 7. El ambiente de Bessó Salón es agradable y me genera confianza .....	94
Tabla 24: Pregunta 8. Considero que Bessó Salón es la mejor opción para un cambio de Look	95
Tabla 25: Pregunta 9. Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta .....	96
Tabla 26: ¿Consideras que la relación entre Precio y Calidad no es la correcta? .....	98
Tabla 27: Pregunta 10. Me fue fácil acceder al local de Bessó Salón (Ubicación, estacionamiento, visibilidad, etc.) .....	98
Tabla 28: Pregunta 11. Me fue fácil ingresar a Bessó Salón (Puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal).....	99
Tabla 29: ¿Por qué te resultó difícil llegar o ingresar al local? .....	100
Tabla 30: Pregunta 12. Cuales serían tus principales motivaciones para visitar Bessó Salón... 100	100
Tabla 31: Pregunta 13. Probabilidad de recomendación .....	102

Tabla 32: Respuestas detractoras - ¿Por qué no recomiendas a Bessó Salón? .....	103
Tabla 33: Respuestas promotoras - ¿Por qué recomiendas a Bessó Salón? .....	103
Tabla 34: Pregunta 14. Satisfacción.....	104
Tabla 35: Contexto físico .....	105
Tabla 36: Observación a los trabajadores.....	106
Tabla 37: Estadísticas de fiabilidad .....	107
Tabla 38: Estadísticas de total de elementos de cuestionario de la encuesta prueba piloto .....	107



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de experiencia de compra del cliente .....	21
Figura 2: Pasos de <i>Customer Experience Management</i> .....	24
Figura 3: Cálculo de <i>Net Promoter Score</i> .....	27
Figura 4: Ejemplo de esquematización de la ruta de servicio del cliente .....	34
Figura 5: Ubicación de Bessó Salón .....	43
Figura 6: Promociones en Facebook de los servicios de Bessó Salón .....	51
Figura 7: Descuento en Facebook de los servicios de Bessó Salón .....	52
Figura 8: Entorno de Bessó Salón.....	52
Figura 9: <i>Customer Journey Map</i> del cliente Rebeca .....	71
Figura 10: <i>Customer Journey Map</i> del cliente Marianieves .....	76
Figura 11: <i>Customer Journey Map</i> del cliente María .....	81
Figura 12: Diagrama de barras de la distribución por género.....	85
Figura 13: Diagrama de barras de edades .....	86
Figura 14: Diagrama de barras de la distribución de la muestra por elección.....	87
Figura 15: Diagrama de barras de situación laboral.....	88
Figura 16: Pregunta 1. Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas ...	89
Figura 17: Pregunta 2: Encuentro atractivo las promociones que tiene Bessó Salón .....	90
Figura 18: Encuentro atractivas las promociones que tiene Bessó Salón.....	90
Figura 19: Pregunta 3. Voy a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure .....	91
Figura 20: Pregunta 4. Durante el servicio me presentaron al colaborador que me iba a atender .....	92
Figura 21: Pregunta 5. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero .....	93
Figura 22: Pregunta 5. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero .....	93
Figura 23: Pregunta 6. Considero que el tiempo que estuve en Bessó Salón fue el adecuado ....	94
Figura 24: Pregunta 7. El ambiente de Bessó Salón es agradable y me genera confianza .....	95
Figura 25: Pregunta 8. Considero que Bessó Salón es la mejor opción para un cambio de Look .....	96
Figura 26: Pregunta 9. Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta .....	97
Figura 27: Pregunta 9. Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta.....	97
Figura 28: Pregunta 10. Me fue fácil acceder al local de Bessó Salón (Ubicación, estacionamiento, visibilidad, etc.) .....	98

Figura 29: Pregunta 11. Me fue fácil ingresar a Bessó Salón (Puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal) .....99

Figura 30: Pregunta 12. Cuales serían tus principales motivaciones para visitar Bessó Salón 101

Figura 31: Pregunta 13. Probabilidad de recomendación..... 102

Figura 32: Pregunta 14. Satisfacción ..... 104

Figura 33: Customer Journey Map ideal ..... 116



## RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación, se realizó el análisis del *Customer Experience* de los servicios de peluquería y estética, a través de *Customer Journey Map* en Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020. Esta investigación resulta relevante puesto que busca describir, a través de un caso de estudio, la experiencia de los clientes que integran el mercado de la belleza personal en Lima. Mercado en expansión y cada vez más relevante en la mente del consumidor limeño. Debido a que la belleza personal es un tipo de servicio de carácter muy marcado, en él, una sola experiencia puede definir si la relación con el cliente se fortalece o se quiebra. Por ello, gestionar adecuadamente el *Customer Experience* (CE, en adelante) es conveniente para la fidelización de los clientes en este tipo de servicios.

La investigación se realiza mediante un estudio de caso que se centra en la experiencia que percibe el cliente de Bessó Salón, en cuanto a los servicios de peluquería y estética. Siendo esta una empresa que se reconoce a sí misma como proveedora de experiencias únicas en sus servicios de belleza, diferenciándose de sus competidores. Es por ello que el presente trabajo busca entender cuál es el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón, así como describir sus procesos, herramientas, métricas, la situación actual, el marketing de servicios y el CE a través del *Customer Journey Map* que coadyuve a conocer y mejorar la experiencia del cliente de Bessó Salón.

El análisis parte de una secuencia metodológica, en correspondencia con un enfoque mixto, las cuales abarcan la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Respecto al enfoque cualitativo, se realizó la recolección de la información, a través de observaciones y entrevistas que fueron aplicadas a tres expertos en el área de marketing y dos en el rubro de peluquería y estética; asimismo, se entrevistaron a tres clientes del servicio de peluquería y dos de estética; además, se realizaron observaciones a tres colaboradores de Bessó Salón seleccionadas a conveniencia de los autores de esta investigación; también, se observó la infraestructura física. Cabe destacar que según el enfoque de investigación a través del uso de técnicas de análisis permitió, desde lo cualitativo, categorizar las entrevistas, triangular y contrastar los resultados.

Así, para contrastar y validar los resultados del enfoque cualitativo se empleó el enfoque cuantitativo. En el caso del enfoque cuantitativo, la recolección de la información se realizó a partir de encuestas administradas de manera presencial y *online* a clientes de sexo femenino que han frecuentado a Bessó Salón; siendo el primero un muestreo no probabilístico y el segundo, un muestreo probabilístico. Según este enfoque la interpretación de los resultados de manera

cuantitativa fue a través de un análisis descriptivo porcentual que permitió validar los resultados del enfoque cualitativo.

En conclusión, la investigación se centró en la variable CE; cuyo análisis de indicadores y las categorías previamente establecidas permitió entender la percepción del cliente, y de esta manera dar respuesta a los objetivos planteados. La herramienta utilizada para el presente estudio fue el CJM, que a partir del análisis del CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón durante el proceso de pre compra, compra y post compra, se pudo garantizar una alta probabilidad de que los clientes tengan una buena experiencia, la cual emerge a partir de que los clientes expresan que Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas.



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo principal analizar el CE de los servicios de peluquería y estética a través del CJM de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020. Responde, además, a la realidad actual de alta competitividad de los mercados que tiene clientes cada vez más exigentes con los servicios que ofrecen las organizaciones. Las mayores exigencias de los clientes se reflejan en su búsqueda por experiencias diferentes y únicas en todos los servicios que adquieren.

Para conocer y gestionar las exigencias de los consumidores con respecto a los servicios se ha optado por elegir como base teórica al CE que es el conjunto de percepciones que tiene los clientes al momento de interactuar con la empresa ya sea para la compra o adquisición de un servicio (Schwarz, 2018). Posteriormente, se empieza a diseñar el CJM, considerada una herramienta donde se realiza una representación gráfica donde se describe el proceso de todas las experiencias que el cliente tiene con respecto al servicio. De allí que, el CJM se generó a partir de las experiencias que las clientes manifestaron según los servicios de peluquería y estética y, las clientes frecuentes y nuevas que los recibieron, creándose de esta manera tres CJM, donde dos fueron del servicio de peluquería a partir de dos clientes nuevas y una frecuente; y, uno del servicio de estética que surgió de dos clientas que fue por manicure y pedicure. Por último, se pudo obtener con mayor claridad la experiencia del cliente un CJM ideal generado por los tres CJM de los servicios de peluquería y estética que se genera en la empresa y como mejorarla; por tanto, se hallaron los puntos de felicidad y de tristeza relevantes en cada una de las experiencias.

En el primer capítulo, se expone la realidad problemática que nos lleva a estudiar la gestión de la experiencia que tiene Bessó Salón; así como los objetivos que guiarán la investigación y servirán de guía para elaborar las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, se presentan la justificación, la viabilidad que sustentan el presente trabajo.

En el segundo capítulo denominado estado de arte y marco teórico, se divide en cinco partes, teniendo como primera el estado de arte en el cual se presentan las investigaciones que se desarrollaron sobre la temática estudiada. Posteriormente, se tienen las definiciones de la variable de estudio y su herramienta CE y CJM respectivamente, en cuanto a la variable se considera los procesos y métricas; y en cuanto al CJM se destacan los puntos de felicidad y tristeza que emergen del CE.

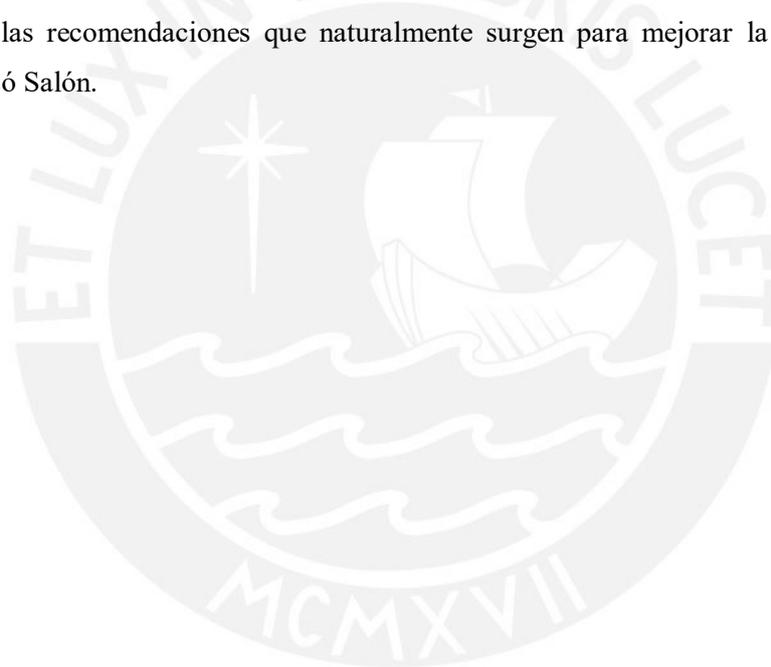
En el tercer capítulo del presente trabajo, se presenta el marco contextual, se tocará tres puntos. El primero, hace referencia a la situación actual de los servicios de peluquería y estética

a nivel internacional, nacional y limeño. El segundo, se desarrolla las características de los servicios de peluquería y estética. En el tercero se desarrolla todo lo referido a Bessó Salón.

En el cuarto capítulo, se presenta el enfoque mixto de la metodología de la investigación implementada. Presentan las herramientas de observación, la entrevista como herramienta de recolección cualitativa y la encuesta como herramienta de recolección cuantitativa.

En el quinto capítulo, se muestra los hallazgos encontrados de la investigación, se presenta el CJM de peluquería de clientes nuevos, CJM de los servicios de peluquería de clientes frecuentes, CJM de los servicios de estética de cliente frecuente y CJM ideal de ambos servicios.

Finalmente, en el sexto capítulo se muestra el análisis del CE, puesto que aquí se validaron los hallazgos que se encontraron de los resultados del CE y del *Customer Journey Map*, respectivamente de acuerdo a los objetivos del estudio se determinó las conclusiones de la experiencia y las recomendaciones que naturalmente surgen para mejorar la experiencia del cliente de Bessó Salón.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se presenta el tema y la problemática de la investigación, así como la justificación, las preguntas de investigación y los objetivos. Por último, se exponen los elementos que permiten la viabilidad de este estudio.

## 1. Tema

Análisis del *Customer Experience* de los servicios de peluquería y estética a través del *Customer Journey Map*. Caso de estudio: BESSÓ SALÓN, Miraflores, durante el periodo 2019-2020.

## 2. Problema de investigación

La alta competitividad de los diferentes mercados alrededor de todo el mundo hace que las organizaciones tengan la necesidad de aplicar nuevas tendencias en relación a la experiencia del consumidor. En tal sentido, Piyush (2019) indica que las tecnologías actuales están cambiando la forma de pensar de los consumidores, mientras más atractiva pueda ser la visita, esta genera ánimos en el consumidor para volver; de allí que los modelos económicos actuales de las grandes empresas se van centrando en cómo mejorar la experiencia del consumidor; esta se considera parte de lo que se conoce como la fidelización del cliente.

El CE es el resultado de las interacciones de los clientes con la empresa, de manera presencial o digital; no obstante, se dice que toda empresa genera una experiencia del cliente, pero no todas la gestionan para atraerlo (García, 2019). Además, el CE es aplicable en todo rubro y todo tipo de mercado, desde lo más sencillo como bodega o un centro comercial, un emporio, universidad o una multinacional.

Es así como, en la actualidad las empresas deben determinar propuestas de valor de forma aún más cuidadosa y dar un servicio de calidad a sus clientes, puesto que perder a un cliente significa no obtener todas las ventas que ese cliente pudo haber realizado durante su vida (Kotler & Armstrong, 2012). Esta tendencia se hizo presente en el contexto peruano mediante un evento del CE que reunió a los directores, gerentes y ejecutivos de las grandes empresas nacionales y transnacionales; cuyo objetivo fue compartir las mejores prácticas, a fin de que se pongan en práctica en las empresas (Anzures et al., 2019).

En relación a lo mencionado, la experiencia al consumidor es un punto crítico para la relación empresa – cliente; por ello, esto representa un reto en las organizaciones. Estas mayores exigencias se ven presentes también en el sector de la belleza personal; en relación al sector, el Instituto Nacional de Estadística e Informática señala que, en el Tercer Trimestre del 2019, los

“salones de belleza tuvieron la mayor tasa neta de crecimiento con el 2,8%” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019, p.4); es decir es un mercado emergente.

En esta investigación se ha elegido como caso de estudio a una organización que es publicitada y reconocida por gestionar la experiencia del cliente en el sector de la belleza peruana. Bessó Salón brinda una experiencia única y diferente a sus clientes basada en la confianza, atención y experiencia, las cuales se diferencian con otros salones de belleza. Es así que comprender la experiencia que ofrece Bessó Salón al cliente, sugiere cómo las organizaciones que proveen servicios de belleza en Lima pueden afrontar el reto de las nuevas exigencias de los consumidores.

En el caso particular de los salones de belleza, se ha experimentado un incremento sustancial en el mercado internacional y peruano, la demanda de estos servicios crece cada vez más y, en consecuencia, la oferta también. Según Cosmo Beauty Profesional (2018), existen más de 30 mil salones de belleza como peluquerías y estéticas a nivel nacional, y la mitad de las empresas que representan un 50% se encuentran en Lima. Pero, específicamente en Miraflores, distrito donde se encuentra ubicado el sujeto de estudio de esta investigación, existen 369 salones de Belleza y peluquería según indica el Instituto Nacional de Estadística e informática.

En este sentido la gran oferta formal y sumado a eso, la oferta informal que se podría considerar competencia directa y en otros casos servicios sustitutos, deja a flote nuevamente la importancia que tiene el CE como el principal diferenciador en el rubro de los salones de belleza. Los salones de belleza se encuentran en un entorno altamente competitivo, en donde si bien existen otros salones, entre ellos grandes cadenas con un amplio soporte financiero, también existen servicios brindados por estilistas independientes, los cuales indirectamente compiten con salones como Bessó salón.

En síntesis, la presente investigación busca describir y analizar las percepciones de los clientes en relación a la experiencia ofrecida por Bessó Salón. También, identificar si dicho salón de belleza brinda realmente un valor diferenciado al cliente, mediante el CE, como lo indica su publicidad; y posteriormente analizar la relevancia que este tiene en la captación de clientes nuevos y fidelización de los ya frecuentes. Finalmente, uno de los objetivos de esta investigación es también, identificar, recomendar posibles mejoras o soluciones que contribuyan con el desarrollo de la empresa; esto con el fin de que, a largo plazo, de alguna manera, esto pueda influir en su competitividad en el sector.

### 3. Justificación

Actualmente el CE es un tema en tendencia a nivel nacional e internacional, aún en el mercado existe una brecha entre lo que son las necesidades reales del cliente y lo que el mercado ofrece. En el Perú son pocas las empresas que gestionan la experiencia del cliente; debido a esto y a la alta competitividad que presenta el rubro de salones de belleza es importante para Bessó Salón hacer un análisis sobre la experiencia de sus clientes, a fin de reconocer si efectivamente se está utilizando el CE como un diferenciador de otros salones y a la vez proponer posibles mejoras dentro de los procesos de atención al cliente, mediante el CJM.

En este sentido, la presente investigación tiene como fin principal aportar valor a la empresa, identificando oportunidades de mejora a lo largo de la experiencia del cliente, de este modo lograr diferenciarse y por ende, aumentar su competitividad en el sector. Así, se sabe que el principal enfoque de la organización es brindar una experiencia única para el cliente. Al tener un resultado de experiencia positiva en el cliente, se aumentan las probabilidades de retención, confiabilidad y rentabilidad de las empresas (Gamble, Thompson, Peteraf & Strickland III, 2012).

En el aspecto teórico y científico, la presente investigación centra su propósito en debates académicos y recomendaciones sobre el análisis de los aspectos del CE y del CJM, así como al expreso interés del grupo de investigar acerca de un tema referido dentro del área de marketing. Esta investigación proporciona información sobre un tema relativamente nuevo y de tendencia en el mundo académico. A lo largo de la investigación se desarrollan teorías sobre el CE y sus diferentes aspectos, además de una forma de analizarlo a través de la herramienta CJM o Mapa de la experiencia del cliente. Por tanto, estas teorías beneficiarían a todos los estudiantes y profesionales en esta área de estudio que requieran fortalecer el conocimiento.

En el aspecto metodológico, el estudio tendrá una variedad de técnicas y procedimientos para el análisis y procesamiento de datos e información; asimismo, la estructura metodológica servirá de guía pues los autores de referencia son actuales, beneficiando con los datos actualizados y pertinentes a estudiantes, profesionales y empresarios del sector que requieran hacer uso de técnicas y métodos que coadyuven a disponer de información actualizada. Para atender la problemática existente en el Salón de Belleza Bessó, es indispensable realizar un diagnóstico, que permita establecer buenas acciones y posteriormente obtener resultados adecuados, orientados a la problemática. Desde esta perspectiva, es preciso establecer herramientas novedosas que conduzcan a definir el tipo de relación con los clientes.

Además, es importante reconocer que una organización o entidad crea y entrega valor a sus clientes en la forma en que se transmite y se entrega el servicio, en el modo en que los clientes entienden el modelo de negocio actual; y la manera en cómo ese modelo se convierte en otro para

cumplir con los objetivos de la organización (Socconini & Reato, 2019). En este sentido, el Salón de Belleza Bessó valiéndose de su gran experiencia, dirige a su equipo de trabajo y se muestra abierto a recibir recomendaciones por parte del equipo de investigación para poner en práctica diversos ejercicios que les permitan mantenerse como modelo de negocio eficaz y refinarlo para obtener los mejores resultados posibles a largo plazo.

#### **4. Preguntas de investigación**

##### **4.1. Pregunta principal**

¿Cuál es el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020?

##### **4.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son las características del CE y del CJM como herramienta de análisis?
- ¿Cuál es la situación actual de los servicios de peluquería y estética de los salones de belleza, y de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020?
- ¿Cuáles son las categorías del CE que permiten analizar la experiencia del cliente de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020?
- ¿Cómo es el CE de los servicios de peluquería y estética a través del CJM de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020?
- ¿Cuál es el CJM ideal que permite identificar oportunidades de mejora en la experiencia del cliente de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020?

#### **5. Objetivos de la investigación**

##### **5.1. Objetivo principal**

Analizar el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón a través de CJM, durante el periodo 2019-2020.

##### **5.2. Objetivos específicos**

- Describir las características del CE y del CJM como herramienta de análisis.
- Describir la situación actual de los servicios de peluquería y estética de los salones de belleza y de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020.
- Identificar las categorías del CE que permiten analizar la experiencia del cliente de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020.

- Analizar el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón, a través del CJM, durante el periodo 2019-2020.
- Diseñar un CJM ideal que permita identificar las oportunidades de mejora en la experiencia del cliente en los servicios de peluquería y estética Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020.

## **6. Viabilidad**

El tema de investigación principal cuenta con suficiente acceso de información de fuentes secundarias tanto en libros, revistas, entre otros. El CE a pesar de ser una de las ramas del marketing relativamente nueva, ha sido también desarrollado desde hace aproximadamente tres décadas atrás. Asimismo, según profesores expertos en el tema, la información existente es útil para poder llevar a cabo la investigación.

Se cuenta con la aprobación de los dueños de Bessó Salón, y expresamente del gerente general Miguel Barbarán Gaviria, para realizar este trabajo de investigación. De manera física, el equipo de investigación se encuentra relativamente cerca del sujeto de estudio. Esta cercanía es un factor importante para la realización del trabajo de campo y facilitó el acceso a la información primaria de los clientes, los colaboradores y el personal administrativo de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, el tema principal CE a través del CJM, ha sido ampliamente desarrollado. Del mismo modo, la industria de la belleza, tanto en el Perú y a nivel internacional, cuentan con estudios realizados en el campo, desde la gestión e incluso desde otros enfoques de las ciencias sociales.

## CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco conceptual a describir, el estado del arte busca señalar las principales líneas teóricas en relación con el tema, a modo de poder recoger una investigación que se considere relevante en relación con el objeto de estudio.

### 1. Estado del arte

El exponencial desarrollo del mercado donde los productos y servicios se vuelven cada vez más competitivos da lugar a que los consumidores se encuentran cada vez más informados y exigentes. Además, justifica e incentiva la evolución del marketing como una herramienta para poder captar y fidelizar nuevos clientes. Es así que las empresas con marketing sobresaliente hacen notorios esfuerzos por conocer las necesidades, deseos y demandas de sus clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

Actualmente, la demanda de servicios es cada vez más personalizada y la oferta se ha ido adaptando en mayor grado a las particularidades de la demanda. Por ello, la experiencia del consumidor se ha vuelto un tema de tendencia en todas las compañías tanto a nivel nacional como internacional. Desde los años 2000 ha venido apareciendo con mayor intensidad en diferentes investigaciones académicas como también en el ámbito empresarial. Se ha vuelto un concepto muy usado principalmente en discusiones corporativas sobre estrategia del negocio, marketing estratégico, servicio al cliente y en general gestión de negocios (Batra, 2017). Las primeras investigaciones relacionan al CE se encuentran bajo el concepto “experiencia” el mismo que indicó la evolución a un nuevo marketing, el experiencial.

El término “experiencia” fue concebido en la década de los 80’s, los primeros en considerar el lado subjetivo del consumidor fueron Hirschman y Holbrook (1982), introducen el término experiencia y cómo este puede jugar un rol fundamental en la determinación de las preferencias del consumidor, influenciando su decisión de compra. Separándose y dejando de lado las teorías económicas y de marketing tradicional que argumentaban que el consumidor tomaba decisiones de compra (Gentile, Spiller & Noci, 2007). Por tanto, aparece el consumidor desde una perspectiva más humana, se empieza a considerar los sentimientos y el impacto del lado irracional de este.

A finales de los años 1990 Pine y Gilmore, son los primeros en hacer notar el término experiencia como un concepto único e independiente de otros como “servicios” o “bienes”. En su explicación de cómo evoluciona la economía, mencionan que los productos básicos son fungibles, los servicios son intangibles y las experiencias son memorables (Pine & Gilmore, 2015). Indicando así el inicio de una era económica basada en experiencias.

Según Schmitt (1999) plantea una mirada multidimensional del término experiencia, él presenta cinco factores que afectan la experiencia, esta ha sido hasta la actualidad la teoría más aceptada y la base para muchas investigaciones sobre marketing experiencial y CE en los años 2000. Schmitt muestra en su estudio cinco dimensiones que conforman la experiencia: sensaciones, pensamientos, sentimientos, actuaciones y relaciones.

A inicios de los años 2000, Colin Shaw and John Ivens anticiparon que el CE sería en términos utilizados por ellos el nuevo diferenciador, esto basado en investigaciones académicas, estudios y entrevistas a CEO de compañías de diversos sectores. En la década de 1980, la calidad era un diferenciador, en la década de 1990, creo que la marca fue un diferenciador. En cuanto a, su propia opinión es que, para la década de 2000, la experiencia del cliente será el diferenciador (Colin & Ivens, 2002).

Durante el mismo periodo, en el año 2000 diferentes autores como Gentile, Spiller y Noci,(2007), Meyer y Schwager (2007) y Verhoef, Lemon, Parasuraman y Schlesinger (2009) intentan sintetizar conceptos anteriores y, tienen como principal enfoque el CE desde los procesos internos del consumidor, en este sentido, ellos consideran al CE, un proceso estrictamente personal que implica envolver al cliente en diferentes niveles: (basándose en la teoría de Schmitt 1999) racional, espiritual, sensorial, emocional y físico (Gentile et al., 2007).

Indicando también que el CE es una respuesta subjetiva e interna que responde al contacto directo o indirecto con la compañía (Meyer & Schwager, 2007). Mientras que ellos se centran en el estado interno del consumidor, Brakus, Schmitt y Zantorello se enfocan en el ambiente en donde estas interacciones ocurren (Lee, Lee & Choi, 2018).

Además, las investigaciones más recientes realizadas por autores como Joshi, Jasinski, Mc-coll Kennedy, Lemon y Verhoef (2016), Batra (2017), Chahal, Sahi, y Rani (2014) y Chahal y Dutta (2015) están en su mayoría basadas en teorías previas, las cuales han sido aplicadas en diferentes sectores; además, de tener una clara orientación a la mejora de la gestión de negocios.

Desde la literatura hispana también se han realizado investigaciones relevantes para entender el CE, y sus diferentes aplicaciones y como el CE es un enfoque clave para los negocios, alguno de los autores más reconocidos son Pontaza (2015), Álvarez, (2016), Caballero (2017) y Alcaide y Mikel (2019). Asimismo, Schwarz (2018) realizó un estudio en el cual propuso herramientas para la medición del CE.

También, Lemon y Verhoef (2016), consideran que el estudio a través del tiempo del CE debe ser clasificado desde tres áreas específicas que ofrecen al investigador una mayor comodidad. La primera de ella, está asociada al proceso en la cual se especifican elementos, tales

como el proceso de compra por parte de los clientes y la gestión que se tenga del mismo. La segunda área se dirige a los resultados del proceso, estando ligada a elementos tales como satisfacción y marketing relacional. Quedando como tercera vía de investigación aquella cuya perspectiva radica en el propio cliente, involucrando elementos tales como la experiencia que vive el cliente a través del producto o servicio prestado.

Por otro lado, en cuanto al sector de belleza, la investigación realizada por Black (2004) además de brindar una definición de salón de belleza, reconoce a este espacio como un lugar más que funcional, es decir, el salón de belleza, para ella, es más que un lugar donde cortarse el cabello o arreglarse las uñas, para la autora el salón de belleza es un lugar de terapia física y espiritual.

También, existen investigaciones realizadas por autores como Jones (2010) que contextualiza y analiza la evolución del sector de la belleza a nivel internacional; Gimlin (2002) analiza la importancia de la belleza y de la auto imagen en la cultura americana. Latinoamérica también presenta estudios sobre salones de belleza, estudios como los de Arango y Pineda (2012), Arango, Bello y Ramirez (2012), se encuentran entre las más reconocidos; además, es importante mencionar que dichos estudios fueron realizados por universidades de Colombia, el cual es un país referente en Latinoamérica en el sector Belleza.

Aunque pocos, existen estudios sobre salones de belleza nacionales, entre ellos autores como Janampa, (2013) y Herrera (2018) de la Pontificia Universidad Católica del Perú; los cuales, se involucran en el sector belleza desde una perspectiva antropológica y comunicacional respectivamente. Asimismo, existen proyectos profesionales nacionales como los realizados por López y Ramírez (2010) y Garrido, Mizuno, Ubillus, y Valvidia (2016).

Dentro de ese marco de ideas, entre los salones de belleza y el CE, se menciona que el CE es un enfoque que se ha estado desarrollando en las últimas décadas en el mercado actual, que contribuye a entender el proceso de compra o adquisición de algún servicio desde la perspectiva del consumidor ofreciéndole no solo un producto o servicio, sino una experiencia. Se trata de transmitir emociones por la marca para que su consumidor asocie la adquisición como un evento que traerá muchos más beneficios de los aparentes.

### **1.1. Tendencias del Customer Experiencia en las peluquerías**

Hacer referencia sobre las tendencias de clientes es hablar de cambios que marcan huella por el dinamismo, lo que era tendencia ayer, hoy día es un pasado; por tanto, cuando se hace referencia a tendencia en el CE, se habla de los cambios en el comportamiento de compra; puesto que, los clientes están haciendo uso de las redes sociales para que puedan expresarse libremente, la importancia de las páginas en internet y los dispositivos móviles en el proceso de decisión de

compra, de allí que las empresas deben estar aún paso adelante, complaciendo a las diferentes generaciones (Kutby, Customer Experience: La poderosa clave para impulsar sus ventas, 2016).

Éstas son tendencias que están vinculadas al CE en su proceso y la forma más certera de atraer a los clientes y emocionarlos con las experiencias recibidas, estas serán a través de las siguientes tendencias propuestas por (Kutby, 2016, p.4):

Amabilidad y apreciación, haga sentir a sus clientes orgullosos y felices de hacer negocios con usted. Co-creación, invite a sus clientes a co-crear con usted. Entorno, diseñe un ambiente de compra en el que los clientes deseen pasar más tiempo con usted en línea o fuera de línea. Innovación, lleve emoción a la vida de sus clientes. La innovación no tiene por qué ser complicada, pero debe mantenerse relevante. Humanización y autoservicio, combine la parte humana y las máquinas, de forma que el cliente se sienta cómodo con ambos. Empleados, tan importantes como los clientes. *Storytelling*, la nueva manera de comunicarse.

Desde otra perspectiva, Fernández (2019) describe tres tendencias de la experiencia del cliente: cómo entender realmente a tus clientes, responder rápidamente y anticiparse a sus necesidades señala que estas tendencias no siempre se encuentran en el diseño de la estrategia de marketing de la empresa, pero que son fundamentales cuando se refiere a CE.

A continuación, se describen las tres tendencias de experiencia al cliente en los siguientes párrafos:

#### ***1.1.1. Entender realmente a tus clientes***

Entender realmente a tus clientes, refiere Fernández (2019) que no es necesario tener todos los datos de los clientes, por lo contrario, se debe tener una visión general de los datos y los mercados. Entonces, cualquier empresa puede utilizar la tecnología para extraer significado de todos los datos que recopila para entender a sus clientes a un nivel completamente nuevo. Es decir, se debe de entender a los clientes de empresa antes de ofrecer un producto o servicio.

#### ***1.1.2. Responder rápidamente***

Es una tendencia en la que las empresas deben considerar el responder de manera rápida como una de sus estrategias, una vez que ya se entendió a sus clientes, se pasa a entregar contenido, así como opciones de compra en cualquier momento que lo soliciten, es una tendencia muy significativa para crear experiencia en el cliente, puesto que para los clientes es necesario e importante que las empresas le respondan inmediatamente (Fernandez, 2019). Para lograr con este objetivo, es necesario potencializar la personalización y aprovechar todos los momentos

posibles, para responder y ofrecer a los clientes lo que necesitan, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

### ***1.1.3. Anticiparse a sus necesidades***

Puesto que anticiparse a sus necesidades es conocer al cliente, definitivamente ayudará a predecir qué es lo que podría necesitar a un futuro (Fernandez, 2019). Por lo que, es un análisis predictivo para mejorar la experiencia del consumidor; que permite a la empresa planificar y pronosticar mejor la demanda y reducir los residuos.

Es así que muchas de las empresas deberían de aplicar estas tendencias de servicio al cliente para que tenga éxito, debido que esto ayuda a mejorar la experiencia del cliente en el proceso de compra y post compra.

## **1.2. Investigaciones de Disney**

Cuando se habla de Disney de manera instintiva se asocia con la excelente experiencia que ofrece, su éxito proviene de su capacidad para que los clientes regresen una y otra vez a visitar sus parques temáticos, de hecho, la compañía ha apreciado que más de la mitad de sus visitantes son personas que retornan de manera ocasional ya sea por el buen servicio o por la calidad de atención que brinda a los clientes (Hidalgo & Torres, 2013).

Asimismo, la compañía de Disney brinda varios servicios de entretenimiento como el cine, animación, parque de diversiones, hoteles temáticos e incluso cuenta con un canal de televisión. Es reconocida como una empresa innovadora desde hace mucho tiempo atrás. No obstante, Disney comenzó por diferenciarse a través de la creación de experiencias únicas, que permitan experimentar y vivir su marca. También, ha alcanzado a clientes de todas las edades, estableciendo una especie de universo Disney con un vocabulario propio, imágenes y vivencias que hacen a la marca muy tangible para todos (Caballero, 2017).

También, Disney enfoca su servicio mediante la experiencia al cliente, desde que se dio a conocer, saben que la lealtad está unida al recuerdo de la atención y el servicio; por lo tanto, la lealtad del cliente está unida a la experiencia que estos tengan. Es por esto, que la compañía pone mucha atención a cada cosa que va a estar en contacto con los clientes, debido a que han comprobado que darles relevancia a los detalles establece vínculos de fidelidad en los clientes, distinguiendo la dedicación y compromiso de la compañía por hacer al cliente parte de ella (Hidalgo & Torres, 2013).

En relación a la fundamentación de los autores antes mencionados, Disney es una compañía de éxito evidente derivado de la fidelización presente en sus clientes que frecuentan sus parques temáticos, esto en consecuencia de la aplicación del enfoque en el proceso de atención al

cliente, desde sus cimientos guiados por la creencia de que el recuerdo de atención y servicio por parte de los clientes. Esto está íntimamente relacionado con la lealtad que estos presentan. Además, que el cuidado de los detalles son los responsables de generar vínculos de fidelidad por parte de los clientes.

Finalmente, Disney a diferencia de muchas empresas que vienen dando importancia a la experiencia del cliente, debido a que es tendencia actual, comenzó hace más de 70 años con la visión de brindar una experiencia mágica y ese es su principal logro, ya que fue pionero en basar sus servicios en la proporción de experiencias (Caballero, 2017).

Es así como Disney gestiona y ofrece un servicio diferente centrado en la experiencia del cliente, tratando de crear grandes expectativas y satisfacción en los mismos, con el objetivo de que ellos puedan regresar y recomendar la experiencia Disney a nuevos clientes. Si bien, en un principio, sin saberlo, Disney comenzó a trabajar con las experiencias de sus clientes, hoy en día dicho concepto está asociado al CE, al transmitir una valoración de percepciones que tiene el cliente a raíz de la interacción física y emocional del cliente con la marca. Para ello Disney, capacita y genera una buena experiencia a sus colaboradores para que estos a la vez la transmitan a sus clientes desde el ingreso a Disney hasta el recorrido final del cliente. En base a ello dicha ruta que brinda Disney al cliente se relaciona con el mapa de la experiencia que se pretende analizar en la presente investigación de nuestro sujeto de estudio.

### **1.3. Investigaciones de Coca Cola**

Coca Cola es un claro ejemplo del CE aplicado en el producto, según Caballero (2017), la marca Coca ha comprendido desde hace mucho tiempo que era necesario producir en sus clientes sentimientos mediante la experiencia, brindándoles la posibilidad de sentir el sabor a sus consumidores vinculando el producto de su bebida energética a aspectos que trascienden a una necesidad fisiológica. Asimismo, mediante sus campañas, Coca Cola promueve que sus consumidores vivan y compartan los valores de la marca, generando un impacto positivo por sus consumidores que afiancen las relaciones de los mismos con la marca.

Cabe resaltar que Coca Cola apostó por el hecho de que consumir una bebida energética proporcionará placer, es decir, que el tomarla no implicará satisfacer una necesidad fisiológica como la sed, sino otro tipo de necesidad vinculada con aspectos sociales, emocionales o experienciales (Caballero, 2017). En este sentido, Coca cola comparte sus valores como marca, siendo esta misma la que anticipa la experiencia para cliente y crea expectativas sobre lo que será el contacto con el producto. La marca establece una promesa y actúa como garante de que se satisfagan las experiencias de los consumidores (Alfaro et al., 2012).

También, Coca Cola ha tenido un gran número de campañas publicitarias en torno a la experiencial; por ejemplo, en el 2013 Coca Cola creó una experiencia base a su filosofía esencial, llevar felicidad. Por ello, instaló cajeros en diferentes partes, en los cuales aparecían el mensaje, sacar 100 euros gratis, sin tarjeta. Frente a este estímulo, las personas se acercaban a la pantalla, y está decía, sólo si te comprometes a compartirlo, en cuanto aceptaban, el cajero les daba propuestas de como compartir el dinero como regalar pañales a una embarazada, dejar una sorpresa en la puerta de un vecino, entre otros. Con esta experiencia creó un impacto enorme entre los clientes, que permitió a las personas viven los valores que predica la marca directamente (Caballero, 2017).

Finalmente, la empresa lanzó la campaña, comparte una Coca Cola, la cual trataba de personalizar las latas de la bebida con los nombres de los clientes. Cabe denotar que lo que buscaba era resaltar la experiencia centrada en el producto, la cual era una manera también de vender una experiencia personalizada (Caballero, 2017).

Si bien un producto se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes y las experiencias se centran en las emociones y deseos; se puede apreciar que Coca Cola gestiona de forma diferente sus productos, mediante la experiencia de marca, con el objetivo de que el cliente pueda elegir su marca frente a la competencia. En este punto se encuentra un aspecto común entre la experiencia de marca que ofrece Coca Cola y el CE de la presente investigación, ya que ambos conceptos buscan generar emociones y sentimientos en el cliente, con el propósito que la compra del producto o servicio se convierta en una experiencia inolvidable.

#### **1.4. Otras investigaciones**

Según Segura, Barragán y Alarcón (2018), los cuales mencionan en su artículo, la ruta de servicio del cliente, una herramienta alternativa para iniciar la mejora en el servicio e innovación sobre las rutas de servicio del cliente.

En dicho artículo, el proceso de investigación comienza con la selección de 5 jóvenes al azar que son clientes de alguna tienda de conveniencia y que asistieron al menos una vez en los últimos días y se contó con un moderador. Se llevó a cabo el procedimiento de la ruta del servicio del cliente (CJM). Pero, primero se determinó el problema que el cliente quiere resolver. Dicha ruta consta de cuatro etapas las cuales son la necesidad búsqueda de tienda más cercana y traslado de tienda, selección del producto, proceso de pago y finalmente el consumo y retiro del establecimiento. Se concluye que existen varias herramientas para graficar y desarrollar la ruta de servicio como respuesta a la falta de mecanismos para conocer desde el punto de vista del cliente el problema o necesidad que se quiera solucionar.

Según, Rusu, Rusu, Botella y Quiñones (2018) mencionan en su proyecto sobre el CE diseñado y evaluando la experiencia del consumidor, donde diseñar una asignatura de carácter aplicativo, caso de estudio que involucra equipos de estudiantes de distintas áreas de la ingeniería. La experiencia de dictar la asignatura permitirá refinar posteriormente la propuesta curricular del programa de diplomado en CE.

Asimismo, Torres y Mora (2016) en su investigación describió acerca de la percepción de los consumidores de establecimientos de comida rápida del municipio de Libertador, mediante un análisis cuantitativo exploratorio se obtuvo como resultado que los clientes logran en ellos satisfacción o una experiencia buena, cuando hay una atención del servicio adecuada, calidad de las comidas, el tiempo de espera, comodidad y el gusto por establecimientos temáticos enfocados en tendencias ya sean culturales, épocas o películas. Es decir, son aspectos que los consumidores toman en cuenta para cubrir sus expectativas en cuanto a la experiencia del servicio o compra.

También, Brandon y Navarro (2019) en su trabajo de investigación se enfocan en la mejora del CE del proceso de atención del Banco de Crédito de Perú. Asimismo, tuvo como fin evaluar en qué medida influyen en la experiencia de los clientes, se analizaron dos variables, capacitación del personal y los procedimientos de atención; en conclusión, se determinó que existe relación directa entre las variables dependientes e independientes, pero que, además, la capacitación del personal y procedimientos de atención son factores importantes en el problema de investigación.

De igual manera, Orozco y Albino (2019) en su investigación se analizó la gestión de la experiencia del cliente en empresas del sector industrial, con el propósito de identificar de qué manera están siendo aplicadas las estrategias de marketing en ese rubro; para ello, se implementó estrategias como la motivación del cliente. En conclusión, con la implementación de estrategias para la gestión de la experiencia al cliente en las organizaciones, contribuye al logro de los objetivos corporativos a través de la motivación del cliente, y permitió tener una mayor sostenibilidad económica y ser más competitiva en el mercado actual.

Los estudios muestran la evolución del marketing en los últimos 40 años, desde la consideración de la parte subjetiva del consumidor, la aparición del término experiencia, así como las diferentes investigaciones sobre el CE. Este concepto es un tema ampliamente en el mercado actual, sin embargo, no se han encontrado investigaciones sobre CE en la industria de la belleza, y menos aún sobre salones de belleza. Esto reafirma la importancia de la investigación, al realizarse en un contexto en el que el CE fue nunca antes aplicado.

## 2. Customer Experience

### 2.1. Definición

La experiencia es toda aquella vivencia que se genera de manera premeditada con el fin de forjar fuertes vínculos entre el cliente y la marca; las cuales son fácilmente recordadas por las sensaciones y emociones emitidas durante su realización en un entorno (Orozco & Albino, 2019). También, se define la experiencia como el conjunto de conocimientos y vivencias acumuladas en el tiempo que se generan a través de la participación de una persona en un evento en particular. Mientras que para un autor la experiencia se forma premeditadamente en el consumidor, para Poulsson y Kale la experiencia se genera de manera espontánea. Al no tener una definición clara del término experiencia desde el enfoque del marketing, se puede afirmar que la experiencia se desarrolla de diversas maneras, ya sea participando en una actividad o la emoción que se siente a través de los sentidos o la mente (Poulsson & Kale, 2004). Por ello, no siempre es claro, no se sabe si el diseño de la experiencia requiere una participación activa o pasiva del participante, es decir, si se requiere interacción o no dentro del evento, lo cual es una decisión que las empresas deben elegir.

De acuerdo a las investigaciones de Schwarz (2018), el CE es el conjunto de percepciones que tiene el cliente, a raíz de la interacción racional, física, emocional y psicológica, con una organización, ya sea para la compra de un producto o servicio. Según Meyer, el CE es específicamente, la respuesta interna y subjetiva del cliente ante cualquier contacto directo o indirecto con una organización. El contacto directo se da generalmente en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente; mientras que el indirecto suele ser mayormente en encuentros no programados con representaciones del producto, servicio o marca de la empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas de otros clientes, publicidad, informes de noticias, etc. (Meyer & Schwager, 2007).

También, se conceptualiza el CE como el "viaje" del cliente con una firma a lo largo del ciclo de compra en múltiples puntos de contacto (Lemon & Verhoef, 2016). Dicho "viaje" mental deja al cliente el recuerdo de haber realizado algo especial, de haber aprendido o de simplemente haberse divertido (Chahal, Sahi & Rani, 2014). Además, Joshi (2013) señala que el cliente emprende un viaje desde su decisión de compra, y ese viaje, se hace cada vez más exigente y complejo, por lo que las organizaciones requieren integrar múltiples funciones comerciales, estratégicas, operaciones de servicio, logística, marketing, recursos humanos, entre otras, que contribuyan con la creación de una experiencia positiva y única para el cliente. En este sentido, este viaje que experimenta el cliente es desglosado en un mapa que se divide en un antes, durante y un después del recorrido del cliente (Schwarz, 2018).

La experiencia total del cliente es como un proceso dinámico que fluye desde la precompra, compra a post compra; es iterativo y dinámico. Este proceso incorpora experiencias pasadas que incluyen compras anteriores; así como, factores externos. En cada etapa de este proceso, los clientes experimentan puntos de contacto, de los cuales solo algunos están bajo el control de la empresa (Lemon & Verhoef, 2016). Por ende, no todos los puntos de contacto, sean positivos o negativos, están determinados en su totalidad por la empresa.

En este sentido, se debe considerar que las expectativas de las personas están definidas en parte por sus experiencias previas con otros productos o servicios. Los clientes comparan instintivamente cada nueva experiencia, positiva o no, con las anteriores y la evalúan según ello. Las expectativas pueden estar determinadas también por las condiciones de mercado, la competencia y la situación personal del cliente. Incluso, por ejemplo, cuando es la propia marca de la empresa la que fija las expectativas demasiado altas, el cliente puede ser conducido a una decepción (Meyer & Schwager, 2007).

Por otra parte, el CE es un concepto de naturaleza holística porque involucra al cliente de forma cognitiva, afectiva, sus respuestas emocionales, sociales y físicas entran en contacto a cualquier trato directo o indirecto con el proveedor de servicios, marca o producto en múltiples puntos de contacto durante todo el recorrido del viaje del cliente (McColl-Kennedy et al., 2015). De la misma forma involucra en todos los aspectos la oferta de una empresa como la calidad del servicio al cliente, desde luego, pero también la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad entre otros (Meyer & Schwager, 2007).

Autores como Klaus (2011) sugieren que el CE se basa en 4 dimensiones: experiencia del producto, experiencia del proceso, momentos de verdad y la tranquilidad o paz mental. En concordancia con algunas dimensiones de la teoría de marketing experiencial de Gentile, Spiller y Noci (2007), consideran que el CE tiene 6 dimensiones: sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, de estilo de vida, y relacional. Finalmente, Ng Sandy Y Dagger (2011) conceptualizan el CE desde la perspectiva de los beneficios que son el resultado de la experiencia del servicio, entre ellos: beneficios de confianza, sociales, de trato especial, los cuales se entregan experiencia del servicio, más allá del producto o servicio central.

En su totalidad los autores coinciden en que el CE es multidimensional, aun existiendo diferentes formas de categorizarlas, estas teorías se complementan, y todas aseguran que los factores funcionales del producto o servicio no son suficientes para dar una experiencia al cliente que permita crear o fortalecer la relación con la empresa, sino que también se debe acoger la percepción subjetiva e irracional del cliente, la cual según los estudios es incluso puede llegar a

ser de mayor relevancia para el cliente. Finalmente, esta investigación tiene como principales referencias a los estudios realizados por Lemon y Verhoef (2016), y Schwarz (2018).

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Antecedentes Históricos**

#### *a. Marketing relacional*

Desde los años de 1980, el marketing relacional busca crear e interactuar con los consumidores; de esa manera, la empresa como el cliente son beneficiados al lograr retenerlos y fidelizarlos. Se distingue dos tipos de empresas; primero, la que se enfoca en el producto o servicio y segundo, es el más numeroso, debido a que se enfocan en los cambios de su cultura y la interacción con los clientes a largo plazo (Alcaide & Mikel, 2019).

También, el marketing relacional es un proceso donde se da la interacción con los clientes potenciales para establecer relaciones con ellos, se consigue conservar y ampliar esa relación para fidelizar al cliente y convertirlos en seguidores del producto o servicio y por consiguiente tiene como objetivo propagar la lealtad, con el propósito de acrecentar el valor de cada cliente a largo plazo del marketing relacional de la empresa (Burgos, 2007).

#### *b. Marketing experiencial*

En cuanto al Marketing experiencial nace a partir de los cambios de hábitos del cliente, centrándose en el consumidor y la experiencia que tiene este en el proceso de compra del producto o servicio. Además, este marketing ofrece un beneficio a través de su relación en la comunicación durante el proceso de la compra o el consumo. Otro punto, es que gestiona la experiencia de la empresa con el cliente de su producto o servicio; posteriormente se usará como herramienta de fidelización a clientes nuevos o clientes que serán captados de manera exclusiva y en definitiva los consumidores promocionen a la empresa mediante la comunicación boca a boca (Alcaide, 2016).

Según Lemon y Verhoef (2016), la evolución del CE surge desde hace varias décadas, la cual se pueden clasificar las materias en tres áreas de investigación como:

#### *b.1. Investigación enfocada en el proceso, del comportamiento y del resultado*

Se incluyen el proceso de compra de los clientes y la gestión del mismo, esta investigación facilita una concreta fundamentación de la idea de que la CE se crea en el proceso de compra (Lemon & Verhoef, 2016). Además, de resaltar la importancia de los diferentes puntos

de contacto que tiene el cliente con la empresa a lo largo del proceso de compras y la relevancia de la contribución del mismo consumidor a su propia experiencia (Caballero, 2017).

*b.2. Investigación enfocada en resultados del proceso y en su medida*

Se encuentra los conceptos de satisfacción, calidad y marketing relacional que se han desarrollado. Esta investigación resalta la relación que tiene el CE con los resultados del comportamiento, sugiriendo que este tiene una gran influencia en los resultados como la satisfacción, lealtad y rentabilidad del cliente, esta investigación también hace referencia a las métricas utilizadas para medir el CE (Lemon & Verhoef, 2016).

*b.3. Investigación centrada en el cliente*

Se enfoca en los aspectos internos de la experiencia del cliente, la cual es muy útil para gestionar el CE internamente y externamente con otros grupos de interés (Caballero, 2017).

También, el marketing experiencial comunica el mensaje de la marca en el momento en el que el consumidor interactúa con la marca o producto. Al consumidor le gusta realizar la interacción en persona. Quiere probar antes de comprar, y es necesario el diálogo con un embajador de la marca para que lleguen a comprender el mensaje de la marca (Lenderman & Sánchez, 2008).

Por otra parte, Schmitt (1999) realiza su crítica acerca del marketing tradicional con el marketing experiencial, de acuerdo sus características principales. A continuación, se observa un cuadro comparativo con las características del marketing experiencial (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Cuadro comparativo de marketing experiencial con el marketing tradicional**

<b>Marketing experiencial</b>	<b>Marketing tradicional</b>
Se enfoca en la experiencia del consumidor.	Se enfoca en las características y valores funcionales del producto.
La categoría y competencia del producto se define en el análisis de la situación de consumo.	La categoría y competencia del producto se define de forma restrictiva.
Los consumidores son seres racionales y emocionales.	Los clientes son considerados racionales a la hora de tomar decisiones.
Los métodos y herramientas son eclécticas.	Los métodos y herramientas son analíticos, cuantitativos y verbales.

Adaptado de: Schmitt (1999).

#### *b.4. Se enfoca en la experiencia del consumidor*

Hace referencia a que las experiencias del consumidor que ocurren como resultado de encontrarse o vivir ciertas situaciones que son estimuladas por los sentidos, y la mente. Dichas experiencias pueden conectar a la empresa con la marca y con el estilo de vida del consumidor. En síntesis, el valor funcional es reemplazado por el valor sensorial, emocional, cognitivo y relacional.

#### *b.5. La categoría y competencia del producto se define en el análisis de la situación de consumo*

En este punto, se piensa en términos de la situación de consumo y el significado que se busca transmitir al consumidor. Schmitt (1999) ejemplifica que, si se piensa en términos del marketing tradicional, se refiere a *shampoo*, crema de afeitado y perfume; en cambio, el marketing experiencial se enfoca en el aseo en el baño, y se preguntan qué productos encajan en esta situación de consumo. De esta manera, el consumidor no evalúa cada producto por separado si no que se pregunta cómo se articulan en esta situación y cuáles son las experiencias que le transmite.

#### *b.6. Los consumidores son seres racionales y emocionales*

Las empresas no piensan en los consumidores que toman decisiones de forma totalmente racional, sino que consideran lo que ellos desean, que son las estimulaciones, entretenimiento, el ser desafiado mediante emociones y creatividad. Por lo tanto, para las empresas los clientes que consumen sus productos o servicios lo hacen mayormente por sus emociones, mas no por la forma de pensar de manera racional.

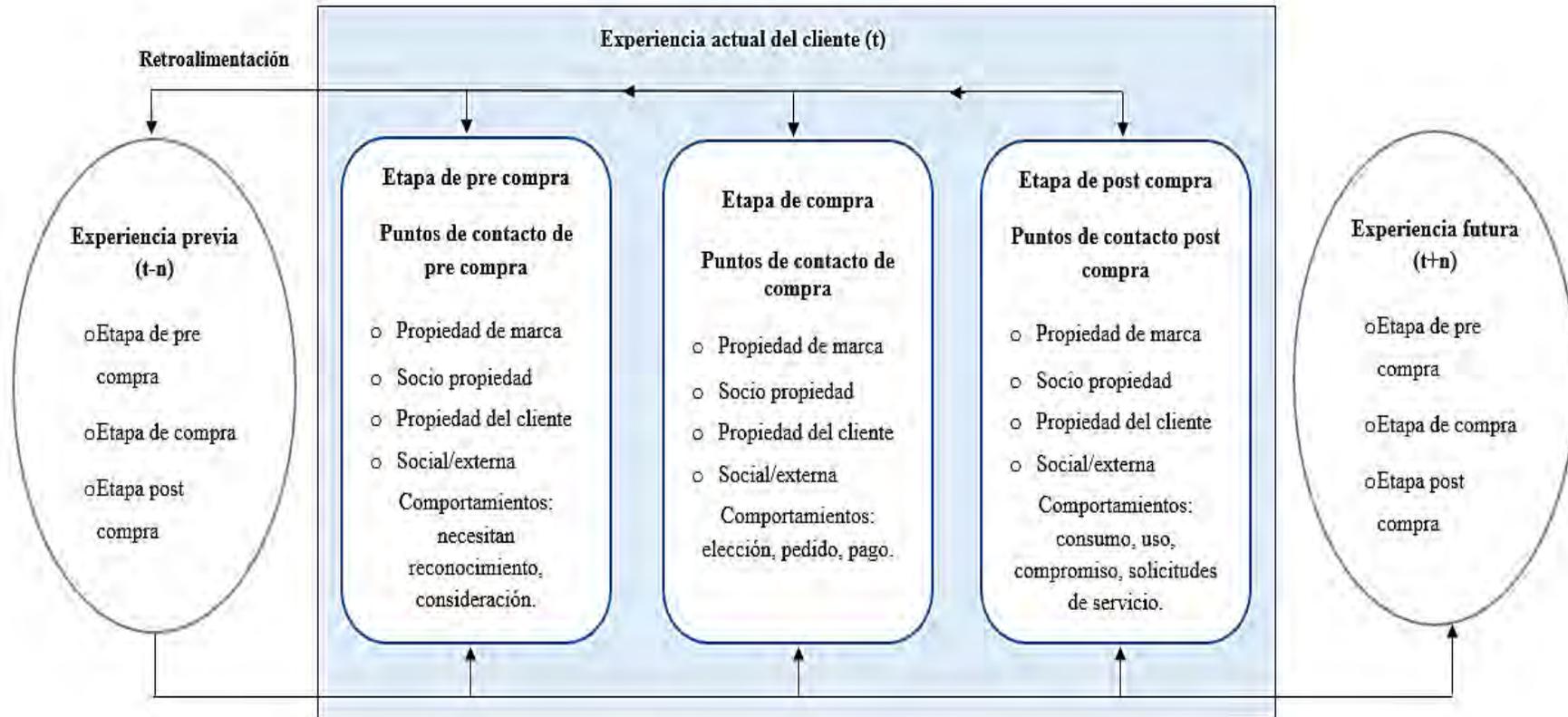
#### *b.7. Los métodos y herramientas son eclécticas*

En este punto, Schmitt (1999) indica a las empresas que no es suficiente solo emplear herramientas analíticas y cuantitativas; sino, deberían de utilizar herramientas más intuitivas y cualitativas como *focus groups*; todo depende del rubro de la empresa y de los objetivos que quiera alcanzar.

### **2.3. Etapas del Customer Experience**

Es un proceso donde se incorpora las experiencias pasadas del cliente, debe funcionar como guía para examinar empíricamente el proceso que realiza el cliente a través de tres etapas las cuales son: precompra, compra, postcompra y a continuación serán descritas cada una (Lemon & Verhoef, 2016). Las fases del proceso de experiencia de compra del cliente.

**Figura 1: Proceso de experiencia de compra del cliente**



Fuente: Lemon y Verhoef (2016).

### **2.3.1. Precompra**

En cuanto a precompra, es la primera etapa donde se da la interacción del cliente con la marca, es decir es la experiencia del cliente antes de la compra, pero solo es reconocido desde el objetivo de compra hasta la satisfacción del cliente (Caballero, 2017).

También, la precompra, abarca todos los aspectos de la interacción del cliente con la marca, la categoría y el entorno antes de una transacción de compra. La literatura tradicional de marketing ha caracterizado la precompra a través de comportamientos tales como la necesidad de reconocimiento, búsqueda y consideración. En teoría, esta etapa podría incluir toda la experiencia del cliente antes de la compra. Sin embargo, en la práctica, esta etapa abarca la experiencia del cliente desde el comienzo del reconocimiento de necesidad, objetivo, e impulso hasta la consideración de satisfacer esa necesidad, objetivo, e impulso con una compra (Lemon & Verhoef, 2016).

### **2.3.2. Compra**

En esta segunda etapa, la compra, cubre a todas las interacciones del cliente con la marca y su entorno durante el evento de compra en sí, se caracteriza por comportamientos tales como la elección, pedido y pago; asimismo, influyen en la decisión de compra las actividades de marketing, ambiente y atmosfera. Además, en la venta minorista y la investigación de productos de consumo, mucho se ha puesto énfasis en la experiencia de compra; por ejemplo, con los miles puntos de contacto y sobrecarga de información resultante, conceptos tales como sobrecarga de elección, confianza de compra y decisión la satisfacción, podrían ser relevantes para considerar (Lemon & Verhoef, 2016).

Por otra parte, en cuanto a la decisión de compra, en la fase de evaluación, el cliente elige distintas formas de preferencia o alternativas en su intención de compra, y por último la elección, pero se puede presentar imprevistos que puedan obstaculizar la compra o la postergarla (Pérez C., 2013).

### **2.3.3. Postcompra**

Es la tercera etapa donde se da la interacción con la marca y el entorno de la compra, es la experiencia del cliente después de la compra, cubre la experiencia de la compra y la adquisición del servicio como el uso o consumo; asimismo, se puede encontrar con aspectos que conduzcan a la lealtad del cliente o a comenzar de nuevo el proceso con el mismo, iniciando nuevamente la precompra (Caballero, 2017).

En cuanto al comportamiento de postcompra, el consumidor percibe satisfacción o insatisfacción por dicha compra; la satisfacción permitirá al cliente realizar una repetición de compra; sin embargo, la insatisfacción se traducirá en el abandono de la marca, lo cual quiere decir que el cliente ya no volverá a comprar e incluso puede llegar a solicitar la devolución del producto o cancelación del servicio (Pérez C. , 2013).

La indagación en esta tercera etapa se ha centrado en la experiencia de consumo, el cual consta de tres etapas, siendo la primera responsable de que las empresas deban tratar de comprender las perspectivas del cliente en el inicio del viaje de compra, identificando aspectos clave en cada etapa. Segundo, las empresas deben comenzar a identificar los elementos específicos o puntos de contacto que ocurren durante el viaje. En tercer lugar, las empresas deben intentar identificar puntos gatillo específicos que lleven a los clientes a continuar o interrumpir su viaje de compra (Lemon & Verhoef, 2016).

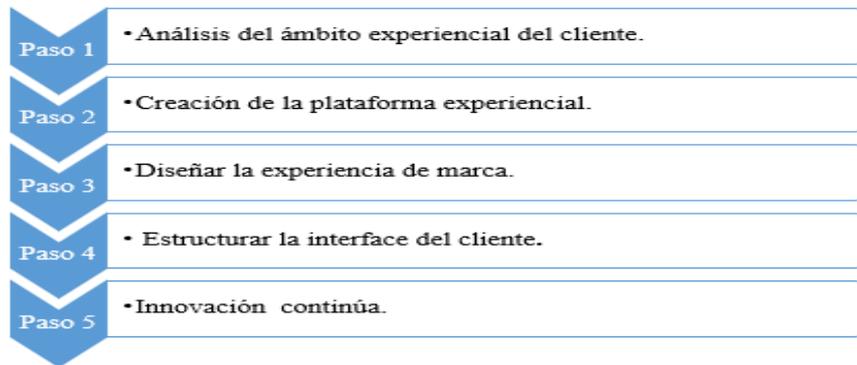
#### **2.4. Customer Experience Management (CEM)**

Según el autor Schmitt (2004) el *Customer Experience Management* es la administración estratégica del como las empresas pueden diseñar y ofrecer una experiencia única al cliente, implica todos los puntos claves de contacto y los integra perfectamente, con el objetivo de brindar una experiencia optima, donde como parte del diseño, los empleados de la empresa también estén involucrados en ella; ya que, en el rubro de servicios, son ellos quienes mantienen contacto directo.

En este modelo de gestión, los colaboradores de la empresa, son quienes influyen en la toma decisiones del cliente y son quienes contribuyen en la percepción que tendrá el cliente para producto, servicio y marca. Por ello, son los empleados quienes deben tener una buena y correcta experiencia en su centro de trabajo, para que luego ellos la transmitan a los clientes (Cortéz, 2014).

Es uno de los autores más influyentes sobre el CE y el CEM, menciona que, a través de sus hallazgos, el proceso CEM se divide en una estructura de cinco pasos, sobre cómo crear una experiencia completa, la cual desde esta nueva perspectiva permite analizar aspectos claves de la propuesta del producto o servicio (Schmitt, 2004, p.25).

**Figura 2: Pasos de *Customer Experience Management***



Fuente: Schmitt (2004).

### **2.4.1. Pasos del *Customer Experience Management***

Los pasos de *Customer Experience Management*, son los siguientes: análisis del ambiente experiencial del cliente, creación de la plataforma, diseñar la experiencia de marca, estructurar la interface del cliente e innovación continua (Rojas, 2019). A continuación, cada una serán descritas.

#### *a. Paso 1: análisis del ámbito experiencial del cliente.*

El primer paso consta en hacer el análisis del ámbito experiencial del cliente, aquí se analiza el ambiente o espacio en el que se ubica el cliente, se le denomina también *Customer Insight*, se basa en evaluar y analizar el aspecto socio-cultural, requerimientos y deseos experienciales, así como sus estilos de vida. Todo lo anterior se hace teniendo en cuenta una amplia perspectiva; es decir, no basta con evaluar la marca, es necesario evaluar también los patrones de consumo y uso de sus clientes. Para lo cual, se deberá seleccionar con anterioridad el segmento, pues no solo hay que investigar el aspecto del cliente. Además, es importante considerar la situación en la que se encuentra la empresa que estará ofreciendo las experiencias.

#### *b. Paso 2: creación de la plataforma experiencial.*

Una vez terminado el análisis del ámbito experiencial del cliente, se procede a la creación de la plataforma experiencial, donde se crean las técnicas y estrategias para generar la experiencia que consiste en representar de forma dinámica, multisensorial y multidimensional, la experiencia ideal. En esta plataforma se debe de especificar qué es lo que el cliente desea, es decir, el valor esperado y en base a ello, se deberán de planear las acciones de marketing, comunicación e innovación que a futuro serán necesarias para la implementación de dicha experiencia. En ese mismo sentido, se deberá adicionar la función de determinar los objetivos que se desean alcanzar.

*c. Paso 3: diseñar la experiencia de marca.*

Seguidamente se procede a diseñar la experiencia de marca, una vez en este punto se empieza la etapa de elección y definición de características experienciales, entonces, se pasa a elaborar otra planificación, pero en función a las expectativas de las experiencias que el cliente tendría que experimentar en cada organización, cuando se aborda el término de diseño, es preciso recalcar todos los puntos de interacción, pues de ello depende las experiencias del cliente. Aquí es donde se procede a emplear la herramienta del CJM para diseñar cada paso en cada etapa.

*d. Paso 4: estructurar la interface del cliente.*

El cuarto paso, comprende estructurar la interface del cliente, este paso es más técnico, pues requiere el diseño, desarrollo e implementación de la interface del cliente, esta se crea con el propósito de asegurar el intercambio de información entre la organización y su target; es decir, requiere abarcar todos los intercambios dinámicos y puntos de contacto con el consumidor, con esto se estructura el contenido y estilo de esta interacción dinámica.

*e. Pasó 5: innovación continua.*

En el quinto paso, las experiencias deben tener un seguimiento de forma continua; por lo cual, requieren ser examinadas y renovadas constantemente, para que no se pierda la relación con el cliente. En este paso es importante el uso de estrategias ya diseñadas y tomar acciones que permitan mejorar el target elegido. Con ello, se busca brindar nuevas experiencias constantemente. Por tanto, se puede decir que el paso 1 sería de análisis; el paso 2, estratégico y los tres últimos pasos corresponden con la implementación del CEM.

#### **2.4.2. Dificultades para la implementación del CEM**

El CEM es la forma en la que se gestiona el CE, y aunque este es el primordial para brindar una experiencia ideal al cliente, actualmente muchas empresas no la aplican. Según Meyer y Schawger (2007) existen tres fuerzas que dificultan prestarle la debida importancia.

*a. Demasiado dinero ya gastado en CRM*

En su mayoría las empresas ya han gastado millones en softwares de *Customer Relationship Management* (CRM), por lo que muchos gerentes consideran que cuentan con información más que suficiente sobre sus clientes. Debido a ello, justificadamente quieren saber en qué se diferencia la información sobre la experiencia del cliente y cuál es su valor. La diferencia es que mientras el CRM registra y distribuye lo que una empresa sabe sobre el cliente, el CEM registra y distribuye lo que el cliente piensa acerca de la empresa, esto incluye registrar los

pensamientos subjetivos de una empresa específica, además de registrar la respuesta inmediata del cliente a los encuentros con la empresa (Meyer & Schwager, 2007).

*b. Falta de sintonía con las necesidades de los clientes*

En este sentido, se observa que los líderes que ascendieron desde funciones comerciales y de marketing, tienden a favorecer la experiencia del cliente, sin embargo, aquellos líderes que ascendieron desde otras posiciones como finanzas, ingeniería, operaciones, etc., tienden a creer que la experiencia del cliente es responsabilidad del área comercial o de marketing (Meyer & Schwager, 2007).

*c. Temor a lo que puedan revelar los datos*

Una vez que se obtiene información sobre la experiencia del cliente, los temores salen a la superficie ¿Se podrá hacer realmente lo que el cliente está pidiendo? ¿Cómo elegimos entre preferencias contrapuestas? ¿Podemos aceptar lo que los clientes dicen estar experimentando sin primero decirles lo que deberían experimentar? Los líderes corporativos prefieren ignorar o mirar hacia un lado cuando las evaluaciones de la empresa no coinciden con las del cliente. Además, estos también vacilan en actuar en base a los hallazgos, ya que muchas veces la información sobre experiencias es más ambigua que las acciones de los clientes. Sin embargo, el análisis estadístico ha logrado desarrollarse a tal punto que es posible cuantificar confiablemente la importancia relativa de cada punto de contacto durante la experiencia que se brinda (Meyer & Schwager, 2007).

En conclusión, el CEM es la gestión estratégica del CE y para los autores mencionados en esta sección, recomiendan que primero se debe analizar el entorno del target, para luego seleccionar la plataforma por donde se transmitirá dicha experiencia. Luego, lo más importante es diseñar el cómo será ofrecida la experiencia al cliente, mediante el uso del CJM, tal como se emplea en la presente en la investigación. Posteriormente, los autores mencionan que es necesario hacer seguimiento continuo a la gestión de la experiencia, para así adaptarlo a las características y cambios constantes del perfil del cliente.

## **2.5. Métricas**

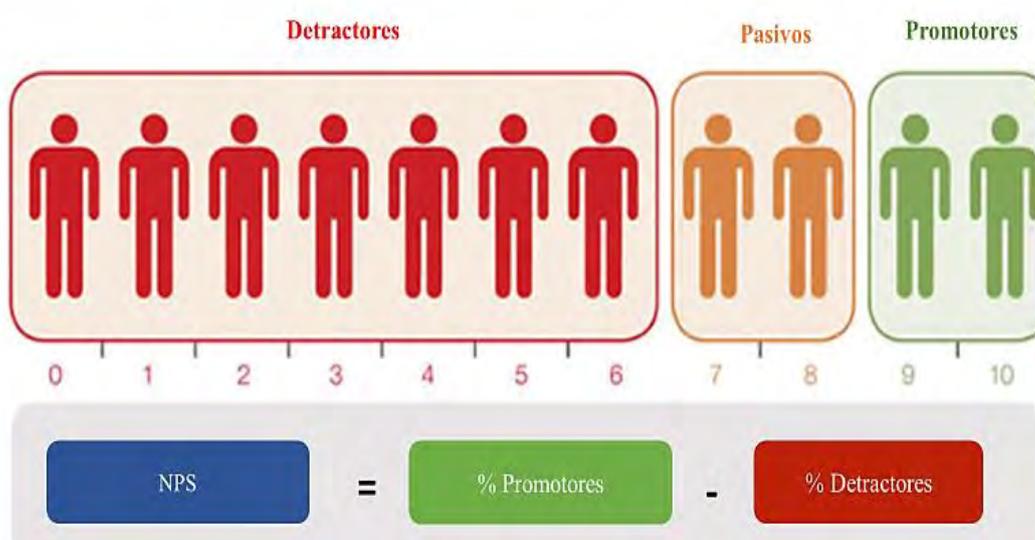
A continuación, se describirá las métricas de la experiencia del cliente cuáles son los principales indicadores utilizados que permiten medir la experiencia del cliente como *Net Promoter Score (NPS)*, *Customer Effort Score (CES)*, *Customer Advocacy (CA)* y *Customer Satisfaction Index (CSI)* (Schwarz, 2018).

### 2.5.1. Net promoter Score (NPS)

Es el indicador más usado de la industria para medir la Experiencia de Cliente y su cálculo refleja la diferencia entre clientes promotores que recomendarían la oferta de valor de la empresa y clientes detractores que no recomendaran dicha oferta de valor (ver Anexo A). De igual forma, puede apreciarse la poderosa calificación cualitativa de “promotor” asignada a clientes con una experiencia memorable quienes no solo están satisfechos, sino que además volverían a comprar y recomendarían expresamente la oferta de valor en el mercado. Así también, se puede apreciar la existencia de “detractores” que han tenido directa o indirectamente una mala experiencia como clientes y que no solo no volverían a comprar, sino que están dispuestos a ejercer referencia negativa sobre la oferta de valor, en cuanto tengan la posibilidad de influenciar a otros clientes o potenciales clientes en el mercado.

Por otra parte, el NPS es un indicador que permite cuantificar la fidelidad de los clientes, y se determina mediante la resta de los clientes promotores menos los detractores. Asimismo, es considerada como una alternativa a las encuestas de satisfacción de los clientes y se basa en una sola pregunta que es, ¿Hasta qué punto recomendarías el servicio a amigos? En esta encuesta, las respuestas son clasificadas del 0 al 10; los que indican de 0 a 6 son los detractores, son clientes que no volverán a comprar. Mientras que, los que indican 7 u 8 son clasificados como clientes pasivos, a los cuales se les ofrece lo que quieren, pero se pueden ir a la competencia. Finalmente, los que indican de 9 o 10 son considerados promotores a los que les gustan el servicio y se sienten perfectamente atendidos en la en la empresa (Lacoste, 2018).

**Figura 3: Cálculo de Net Promoter Score**



Fuente: Jasinski (2015).

El NPS se analiza de acuerdo al cálculo, en donde al porcentaje de promotores se le resta el porcentaje de detractores, dicho resultado va desde el -100 al 100, siempre expresado en números y no en porcentajes. Si el resultado es positivo se considerado bueno, y en caso que sea superior a 50 es considerado excelente (Lacoste, 2018).

### **2.5.2. Customer Effort Score (CES)**

Es un indicador con la cual se mide el esfuerzo del cliente para concretar la decisión durante la experiencia de compra del producto o servicio que se oferta en el mercado (Schwarz, 2018). Esta métrica es interesante y simple debido a que se trabaja con la escala Likert, se considera que el valor más bajo representa un bajo esfuerzo y el valor más alto un alto esfuerzo en la concreción transaccional.

### **2.5.3. Customer Advocacy (CA)**

Es una métrica que refleja la percepción del cliente, si la empresa realiza o hace lo mejor para el cliente mediante las dimensiones de satisfacción, retención y rentabilidad del cliente, es decir se enfocan en lo que considere mejor para el cliente (Schwarz, 2018). Esta métrica aún no ha sido estandarizada en la industria, por ello este indicador no es usado por los investigadores con frecuencia.

### **2.5.4. Customer Satisfaction Index (CSI)**

Es una métrica indirecta que intenta aproximar la experiencia a partir de la medición de la satisfacción del cliente en una escala 0 a 100%. Esto refiere que tiene la desventaja de no incluir todas las dimensiones que involucran la experiencia del cliente por lo que el CSI no está realmente midiendo experiencia sino un concepto de la satisfacción como una de sus dimensiones de estudio (Schwarz, 2018).

### **2.5.5. Customer Satisfaction Score (CSAT)**

Es una métrica que muestra el índice de satisfacción del cliente; también, es la metodología más directa de encuesta de satisfacción. Además, permite medirla con respecto a una compra, interacción o empresa en una pregunta sencilla como, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia?"; Además, se le da valores en una escala del 1 al 3,5, 7 o 10 (Villalobos, 2019).

El CSAT tiene como gran fortaleza su simplicidad, si bien es cierto no sigue una estructura inamovible, es recomendable que sea siempre breve y fácil de entender para el cliente. Por otro lado, el momento en el cual se realiza la encuesta es muy importante; debido a que se trata de registrar una opinión sobre un escenario concreto. El momento ideal para llevarse a cabo,

es justo después de que se haya producido la interacción con la empresa; así se aumenta la posibilidad de que el cliente conteste con impresiones reales y recientes (Ionos, 2018).

Por otra parte, el CSAT se calcula con la medición del porcentaje de clientes satisfechos, entre el total de clientes que respondieron a la pregunta de satisfacción. Además, existe otra forma de medir el *CSAT*, que es a través de un cálculo de la media, en dónde se suman todas las puntuaciones y se dividen entre el total de valoraciones obtenidas (Ionos, 2018).

En resumen, para la presente investigación se emplearán dos de ello. Por un lado, el NPS que contribuye a medir el nivel de recomendación de la empresa, es decir, la probabilidad de atraer nuevos clientes, cabe mencionar que, si el resultado de este indicador es superior a 50 puntos, se puede decir que su nivel de recomendación es “excelente”. Por otro lado, el CSAT es el segundo indicador a emplear, este permite medir el nivel de satisfacción del cliente después del servicio recibido.

### **3. Customer Journey Map**

#### **3.1. Definición**

El CJM es un diagrama que describe las interacciones de un cliente con una empresa desde la fase de atracción hasta la fase de fidelización, también es conocido como mapa de experiencia del cliente, consiste en un mapa conceptual donde se plasma todo el proceso de compra del cliente. Desde las etapas, interacciones y opiniones, hasta los canales, elementos y posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo de su viaje (ICR. Evolución, 2017). Asimismo, este mapa permite identificar las acciones del cliente, como las emociones, para de esa manera mejorar el CE de los beneficiarios. Cabe indicar que es de suma importancia conocer las emociones, sensaciones, problemas que tiene el cliente al acercarse a la empresa. Es por ello que se obtiene una hoja de la ruta de cada paso que toma el cliente para la compra del producto o servicio.

También, varios artículos que discuten sobre el CJM, sostienen que la mayoría de los mapas de viajes de los clientes tienen limitaciones; ya que, deducen que todos los clientes de una empresa en particular experimentan los mismos puntos de contacto organizacionales y ven estos puntos de contacto igualmente importantes. Este artículo propone una solución a la complejidad difícil de manejar de CJM al vincular la investigación del cliente con el proceso del CJM y al mostrarles a los gerentes cómo desarrollar un mapa de viaje del cliente que mejore su experiencia en cada punto de contacto (Rosenbaum, Losada & Contreras, 2017).

El CJM es una herramienta poderosa que permite conocer y divisar el estado actual y/o futuro del CE en las diferentes etapas existentes, su objetivo es tener un impacto comercial, por

ello es importante que se elabore con bastante prudencia por más que parezca fácil. También, existen plantillas donde se puede elaborar el CJM, pero ello solo representa el lado del cliente, es por eso que se debe de elaborar uno completo que abarque todos los elementos que tiene este impacto comercial (Tervalá, 2017).

### **3.2. Pasos para diseñar un Customer Journey Map**

Además, es importante el CJM debido a que permite formar y conocer las fases en donde los clientes interactúan con los trabajadores de la empresa, así como las vías que utilizan. Para la elaboración es importante conocer y analizar a la empresa, ya que se tiene como objetivo conocer los momentos claves de interacción del cliente y la empresa o conocer por qué los consumidores ponen freno a su viaje de compra (ICR. Evolución, 2017). Asimismo, este autor indica los pasos para elaborar el CJM, este consta de nueve pasos que son los siguientes:

- Paso 1: Repasar los objetivos del producto o servicio.
- Paso 2: Efectuar trabajo de campo dirigidos al sector y a los clientes.
- Paso 3: Establecer las fases del viaje de acuerdo al grado de importancia.
- Paso 4: Agrupar y establecer la experiencia de los clientes en cada fase.
- Paso 5: Sintetizar y diagramar las acciones del cliente en todas las fases.
- Paso 6: Realizar una lista identificando los puntos de contacto activo, puntos de contacto pagados y puntos de contacto conseguidos.
- Paso 7: Establecer el viaje interno para el cumplimiento de los fines del primer paso.
- Paso 8: Requerir la opinión sobre el anterior paso a los trabajadores de la empresa.
- Paso 9: Exhibir la idea, de forma atractiva para clientes y empresa.

Además, dentro del viaje del cliente los estudios existentes sugieren que se pueden identificar diferentes puntos de contacto con el cliente, donde se identifica cuatro categorías de experiencia del cliente: propiedad de la marca, propiedad del socio, propiedad del cliente y social. Además, el cliente puede interactuar con cada una de estas categorías de puntos de contacto en cada etapa de su experiencia. Dependiendo de la naturaleza del producto o servicio o el propio viaje del cliente, la fuerza o importancia de cada categoría de punto de contacto puede diferir en cada etapa (Lemon & Verhoef, 2016).

### ***3.2.1. Puntos de contacto propiedad de la marca***

Los puntos de contacto propiedad de la empresa, son interacciones con el cliente que se dan durante la experiencia. Estos son diseñados y administrados por la empresa, por lo que se encuentran bajo el control de la empresa. Incluyen todos los medios de propiedad de la marca (por ejemplo, publicidad, sitios web, programas de lealtad) y cualquier elemento de la mezcla de marketing controlado por la marca (por ejemplo, atributos de producto, empaque, servicio, precio, conveniencia, fuerza de ventas).

### ***3.2.2. Puntos de contacto propiedad de socios***

Estos puntos de contacto son interacciones con el cliente durante la experiencia que son diseñados, administrados o controlados conjuntamente por la empresa y uno o más de sus socios. Además, estos socios pueden ser distintos, tales como agencias de marketing, socios de distribución multicanal, socios del programa de fidelización de múltiples proveedores y socios del canal de comunicación. A veces, la línea entre los puntos de contacto de propiedad de la marca y de los socios puede difuminarse, en este sentido, es importante mencionar que los socios también pueden influir en los puntos de contacto de la marca.

### ***3.2.3. Puntos de contacto propiedad del cliente***

Estos puntos de contacto son acciones del cliente que forman parte de la experiencia general del cliente, pero en los que la empresa, sus socios u otros no influyen ni controlan. En esta clasificación se encuentran los puntos de contacto en los que los clientes piensan en sus propias necesidades o deseos, estos normalmente se dan en la fase previa a la compra. Los puntos de contacto propiedad del cliente son los más críticos y prevalentes después de la compra, cuando el consumo individual y el uso ocupan un lugar central.

### ***3.2.4. Puntos de contacto sociales / externos***

Los puntos de contacto sociales o externos, se reconoce los roles importantes de otros en la experiencia del cliente. A lo largo de la experiencia, los clientes están rodeados de puntos de contacto externos (otros clientes, influencias de pares, fuentes de información independientes, etc.) que pueden influir en el proceso. Los pares pueden ejercer influencia, solicitada o no solicitada, en las tres etapas de la experiencia. Por ejemplo, otros clientes, a través del comportamiento *extrarole* o simplemente a través de la proximidad, pueden influir en los clientes, especialmente durante el proceso de compra de servicios o productos.

### **3.3. Diseño del Customer Journey Map**

El CJM es una herramienta donde se dibuja el mapa del viaje del cliente, para obtener la mejor opción de los clientes es a través de diferentes métodos, entre ellas se tiene a las encuestas sobre satisfacción del cliente, quejas o sugerencias de clientes, reuniones personales con grupos de clientes, visitas a los clientes y de los datos procedentes de los sistemas de información de clientes. Esto indica que existe varios métodos en los cuales se recopila información del cliente para diseñar el CJM (Álvarez, 2016).

Una vez ya recopilada la información se procede a diseñar el mapa de viaje del cliente, con el cual se obtiene con mayor claridad la experiencia del cliente para luego mejorar dicha experiencia. Esta representación gráfica permite tener los siguientes beneficios a las empresas: identificar puntos de mejora; que toda la empresa conozca y entienda la interacción que se da entre la empresa y el cliente; conocer las emociones y sentimientos de los clientes, identificar los puntos críticos y quienes lo involucran; y finalmente, permite entender la experiencia desde la perspectiva de quien lo observa, es decir desde fuera hacia adentro (Álvarez, 2016).

También, al diseñar la herramienta del CJM es importante identificar las acciones del pre compra, compra y post compra de los clientes que interactúan con la empresa; posteriormente, identificar tanto los puntos de alegría como los puntos de dolor para que finalmente se analice y se realice las mejoras correspondientes y de esa manera que los clientes queden satisfechos con el servicio (García, 2018).

#### **3.3.1. Punto de alegría**

Los puntos de alegría del CJM son las interacciones donde los clientes experimentan emociones positivas, dicha emoción puede ser el alivio ya sea por satisfacer sus necesidades, cumplir con las expectativas del servicio o producto que desea adquirir, entre otras. En los puntos de contacto que se dan con el cliente se observa la consistencia de los mismos, lo que significa que es la manera en cómo los clientes perciben el diseño de la experiencia a lo largo de su viaje (Custer, 2018).

Asimismo, la consistencia de los puntos de contacto facilita el proceso de avanzar a través de un viaje del cliente para conseguir un estilo de vida, meta en específico, facilita el aprendizaje mediante el reconocimiento, la evaluación y la recuperación de información en variados puntos de contacto de la empresa y, por lo tanto, ayuda a los clientes a reconocer rápidamente una marca o la empresa (Custer, 2018).

### ***3.3.2. Punto de dolor en experiencia de cliente***

Los puntos de dolor son los puntos débiles con los que cuenta la empresa y que el cliente rechaza. La identificación de estos puntos depende del cliente, por tanto, la empresa debe identificar dichos puntos, y así poder tomar una solución rápida en beneficio del cliente. Muchas empresas emplean la herramienta del CJM para identificar los puntos mencionados, además, pueden hacer uso del mapa de empatía, así como investigaciones cualitativas entre otras (Rodríguez, 2019).

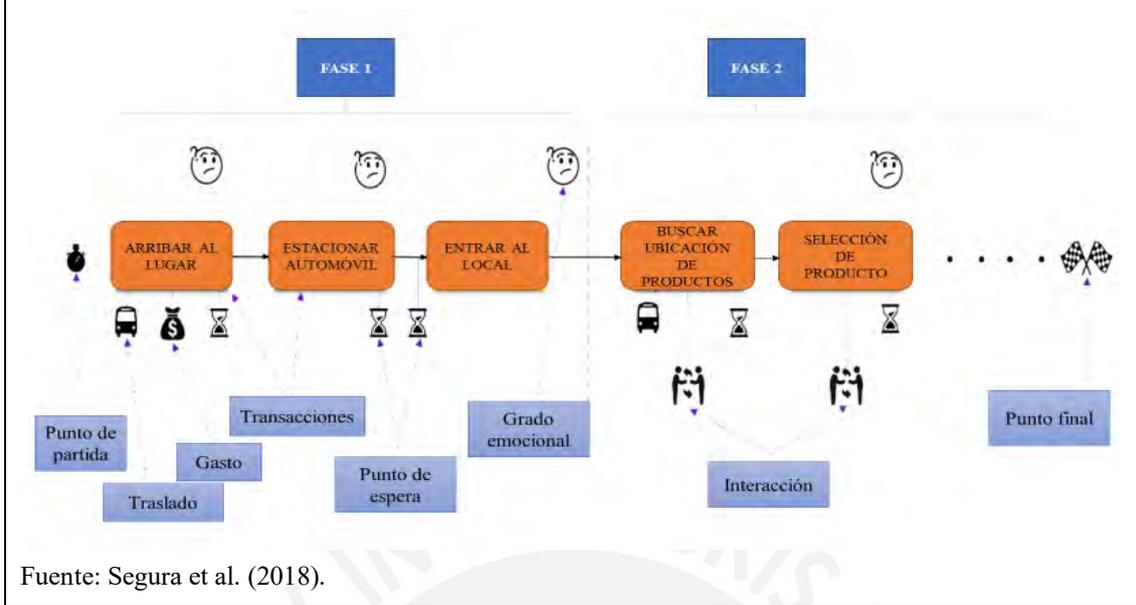
Según Segura et al. (2018), el proceso de esquematización de la ruta del servicio del cliente se realiza de una manera de flujo, por bloques, donde cada bloque es una acción o transacción realizada por el cliente, y el conjunto de acciones forman la ruta que recorre el cliente. Por ello, se recomienda que las acciones reflejadas en la ruta del cliente se presenten en verbo infinitivo. Lo que se busca es bosquejar la cadena de bloques que conforman la ruta.

Por tanto, se muestra en la Figura 2, el esquema matización de la ruta de servicio del cliente, donde se señalan dentro del diagrama de flujo los puntos de acuerdo a la iconografía siguiente:

- Se señalan las diferentes interacciones que el cliente tiene con el proveedor del servicio.
- Los puntos donde el cliente tiene que esperar cierto tiempo para recibir una respuesta, el bien, o el servicio por parte del proveedor.
- El punto de partida y el fin.
- Lugares en donde el cliente tiene que pagar cierto monto de manera directa o indirecta para poder adquirir o recibir el servicio.
- Los puntos donde el grado emocional del cliente se ve envuelto con cierta relevancia.

Asimismo, por medio de las líneas transversales se separa las diferentes etapas dentro del proceso por donde el cliente transcurre en dicha ruta. Una vez separadas las etapas se nombran para cuantificarse cada una de los puntos de interacción, se da eligiendo cantidades para cada uno. Por último, se procede a ponderar cada etapa de la ruta de acuerdo al grado de importancia con los valores de 1 al 5 donde 5 es más importante y 1 para las menos importantes de los clientes.

Figura 4: Ejemplo de esquematización de la ruta de servicio del cliente



Fuente: Segura et al. (2018).

El CJM es una herramienta que proporciona información detallada sobre el viaje del cliente, esta facilita la identificación de puntos de contacto y a la vez proporciona información subjetiva del cliente sobre cada uno de ellos, por lo cual es ideal para los fines de este estudio. Además, esta herramienta permite asociar los puntos de contacto con el actor del que dependen (empresa, cliente, socio y externos), característica que favorable para la identificación de puntos de mejora y los actores involucrados en los mismos.

En este capítulo se puede encontrar la evolución del marketing, desde uno tradicional a uno con enfoque en la experiencia, en donde el cliente es co-creador de la misma. Dicha afirmación es importante para entender la relevancia y contexto de esta investigación. Además, los temas desarrollados en este capítulo se relacionan entre sí debido a que buscan conocer y mostrar las diferentes variables presentes en el CE que sirvan para analizarlo. A su vez se contextualiza teóricamente y se muestran las definiciones de las categorías elegidas para analizar la experiencia en la presente investigación.

#### 4. Definición de categorías de la investigación

La teoría del CJM especifica que para describir y analizar la experiencia es necesario identificar los puntos de contacto del cliente. En base a ello, se determinaron las siguientes categorías emergentes a lo largo de la investigación, de igual forma se relacionan con las cuatro clasificaciones de puntos de contacto del CJM (Lemon & Verhoef, 2016), desarrolladas anteriormente.

A continuación, se describe las categorías de manera general, con el objetivo de entender el significado en el presente caso de estudio.

#### **4.1. Cambio de imagen**

El cambio de imagen es referido cuando una persona se muestra ante un grupo con un aspecto diferente de la que habitualmente tiene, la cual puede ser un cambio en el corte de cabello, tinte de cabello, peinado, maquillaje u otras que ofrecen las empresas que brindan servicios de estética y peluquería, dicha acción es realizada por uno o varios especialistas del rubro de la belleza (Martos et al., 2006).

#### **4.2. Promoción de servicios**

La promoción de un servicio es definida como una herramienta que tiene como fin de transmitir un mensaje al conjunto del público objetivo al que se dirige la empresa; asimismo, pretende que dichos clientes conozcan del servicio, sus características, cualidades en relación al de su competencia; por lo que, contribuirá a satisfacer las necesidades de sus clientes y que cumpla la empresa con sus objetivos comerciales (Carrasco & García, 2018).

#### **4.3. Tiempo de servicio**

Los tiempos de espera en un servicio es definida como el tiempo demora en la atención de un servicio, son un indicador de la respuesta de los servicios que enuncian su capacidad para prestar la atención correcta en el tiempo adecuado; es decir, es la cantidad de tiempo desde un cliente ingresa hasta recibir el servicio. Además, Es la dicción de un inconveniente multifactorial en el cual intervienen, de forma importante, distintos factores (Cañizares & Santos, 2011)

#### **4.4. Ambiente laboral**

El ambiente laboral es aquel lugar donde se va desenvolver las actividades de carácter productivo por las personas y que su requerimiento para crear beneficios va liberar respuestas tanto positivas y negativas en los trabajadores de una empresa, dependiendo de estas individualmente de su fortaleza en el manejo de las emociones (Uribe, 2014).

#### **4.5. Precio de un servicio**

El precio de un servicio es el elemento que proporciona beneficios económicos a una empresa en relación a las ventas realizadas, es flexible y podría modificarse. Por lo tanto, es la estimación en términos de cantidad que realiza un cliente sobre un determinado servicio, son traducidas en unidades monetarias, es decir la cantidad de dinero que se puede cobrar por dicho servicio (Herreros de Tejada, 2017).

#### **4.6. Calidad de atención**

La calidad de atención es una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencia de la empresa; además, dicha calidad de atención es sustentada con normas y procedimiento y políticas, pero cada empresa desarrolla su propia calidad de servicio (Pérez, 2007).

#### **4.7. Principales motivaciones**

La motivación del cliente es aquel motivo que conlleva a adquirir el servicio en una empresa, esta puede ser por el precio, calidad u otras características que influyen en el cliente, además, es el cliente final es aquella persona quien cumple distintos roles, el de comprador, consumidor o el de influenciador (Brezmes, 2018). Además, la motivación es los impulsos psicológicos que hace a una persona actuar de forma negativa o positiva, para tomar decisiones a los clientes de una empresa para que adquieran sus servicios o productos (Iniesta, 2013).

En esta categoría se encuentran cinco principales motivaciones que las clientes eligen para visitar Bessó salón, aquí, las clientes tenían que ordenarlos por orden de su preferencia y destacan las siguientes: me atienden los gemelos, amabilidad de los colaboradores, cambios de look, comodidad del lugar, atención personalizada.

#### **4.8. Recomendación del cliente**

La recomendación del cliente, es aquella actitud de recomendar el producto o servicio que ofrece una empresa a sus clientes potenciales, dependiendo de cómo es la experiencia en la empresa; por lo tanto, para una empresa es fundamental el tener la mejor recomendación por parte de sus clientes a sus amigos o familiares, para el cumplimiento de sus objetivos y la mejora continua (Correa, 2017).

#### **4.9. Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es la sensación de placer o decepción existente después de comparar el resultado final con las expectativas iniciales; por lo cual, dicha satisfacción depende mucho de la sensación obtenida al momento de ofertar algo, pues un cliente generalmente espera superar las expectativas creadas por la oferta; asimismo, el resultado final siendo no tan bueno o únicamente bueno, puede lograr la satisfacción (Condor & Durand, 2013).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Situación actual de los servicios de peluquería y estética

#### 1.1. Origen y definición

La industria de la belleza no es un fenómeno históricamente reciente. A través de la historia, tanto mujeres como hombres han usado cremas, lociones y distintas preparaciones para alterar sus cuerpos con el fin de cumplir con los estándares estéticos de la época y de sus posiciones sociales correspondientes, Además, internacionalmente la industria de la belleza es modificada a nivel local para así incluir prácticas culturales locales y estereotipos de belleza particulares (Black, 2004).

La moderna peluquería que conocemos actualmente, surgió en los Estados Unidos en la década de 1860, cuando las mujeres adineradas de Nueva York comenzaron a patrocinar las piscinas turcas. Popularizado en parte por el movimiento de reforma de salud, estos baños se convirtieron en sitios de lujo donde las mujeres se lavaban y peinaban el cabello (Gimlin, 2002). Sin embargo, es recién en los años 1920-1930 que la industria de la belleza, incluyendo los salones de belleza se comienza a comercializar de forma masiva, incluso más específicamente, es después del término de la segunda guerra mundial que esta industria empieza a consolidarse por sí misma (Black, 2004).

Asimismo, esta industria se caracteriza por las grandes inversiones de capitales extranjeros. A principios de los años 1990, la apertura comercial y los beneficios tributarios promovieron la entrada de importantes marcas y empresas multinacionales, que no sólo abrieron nuevas plantas industriales, sino que también se fusionaron y/o adquirieron a firmas locales de diferentes partes del mundo (Tissera & Zañon, 2010).

Dos décadas atrás Gimlin describía al salón de belleza como aún un "lugar de la mujer"; es este mismo tiempo se estimaba que un tercio de Las mujeres estadounidenses iban a un salón al menos una vez a la semana (Gimlin, 2002). En la actualidad, a pesar de la creciente participación del público masculino a nivel mundial, se puede afirmar que la participación de los hombres sigue orientada en a un sentido práctico. Como afirman Arango, Bello y Ramírez, los hombres en diferentes posiciones sociales, económicas y culturales, tienden a otorgar a su pelo y a su arreglo personal un sentido eminentemente “práctico” y “descomplicado” a través del cual buscan una adecuada “presentación” en sus contextos laborales (Arango, Bello & Ramírez, 2013).

Por otro lado, Jones afirma que las peluquerías y los salones de belleza ocupan un lugar particular, ya que en ellos se establece una relación directa entre la clientela y los productos (materiales e inmateriales) que ofrece las industrias de la belleza. Su papel es distinto al de los

almacenes especializados que venden a la clientela un producto físico, acompañado de una promesa de juventud, belleza o bienestar (Jones, 2010). Además, estos son considerados también un “espacio social” que tienen su propio ambiente particular, el cual refleja las aspiraciones del dueño en los uniformes del staff, la decoración y el diseño, entre otros (Black, 2004).

## **1.2. Características del sector belleza y de los servicios de peluquería y estética**

El sector a desarrollar comprende las actividades de peluquerías y estéticas de belleza. La industria de la belleza es muy amplia y altamente desarrollada a nivel mundial. Así para el año 2017, se esperaba que el mercado de la belleza esté valorado en 265 mil millones de dólares, debido a que las personas están dispuestas a pagar por el cuidado y belleza de ellas mismos ("Por qué la industria de la belleza está valorada en miles de millones", 2016).

Además, las empresas multinacionales, destinan dinero para la elaboración de productos, marcas, marketing y gestión de calidad, generalmente en su mayoría encargan a otras empresas que son especialistas en dicha actividad, terceristas, para la producción de dichos productos. Generalmente importan desde Estados Unidos, Alemania y, ya que son aquellos países los que cuentan con dichas materias que son importantes para la producción (Instituto Nacional de Educación Tecnológica[INET], 2010).

Las peluquerías y salones de belleza están ubicadas económicamente dentro del sector servicios o sector terciario; además, está conformado por diversas actividades relacionadas al servicio, las cuales tienen como principal característica facilitar el intercambio de productos o de activos financieros dentro del mercado (Chacón & Luque, 2017).

En este sentido, es importante introducir la diferencia entre un salón de belleza y un “salón Spa”. Según Lorena Dueñas, experta estilista y profesora del Montalvo Institute, un salón de belleza en la actualidad, implica todo tipo de servicio de peluquería y de forma básica también algunos tratamientos faciales y corporales, cuando el salón es “Spa”, se sabe que tiene productos específicos para la piel, y te van a hacer tratamientos profundos faciales y corporales, entre ellos, uñas, pies, depilación, incluso tratamientos reductores, entre otros (comunicación personal, 30 de marzo de 2020).

### ***1.2.1. Servicios de peluquería***

En las peluquerías ofrecen las nuevas tendencias en peinados y cortes, adaptándolos al estilo de vida e imagen de los clientes. Cada empresa se preocupa por el cliente y capacita a sus colaboradores para que sean expertos en coloración y mechas basadas en las técnicas más avanzadas y junto con la amplia experiencia del equipo, así como, la utilización de productos de firmas. Además, los servicios que se ofrecen en las estéticas son: corte estilista, peinados, color y

mechas, recogidos especiales, tratamientos capilares, tratamiento de taninoplastia, alisado con queratina, extensiones de cabello, entre otros.

### **1.2.2. Servicios de estética**

En cuanto al servicio de estética, se emplean metodologías de vanguardia en las sesiones de higiene facial y corporal que se ofrece a los clientes. Además, se realiza recomendaciones para el cuidado y mantenimiento de la piel. Acerca de los servicios que se ofrece en las estéticas son tratamientos faciales, tratamientos corporales, aparatología, manicura y pedicura, depilación con cera, depilación con aparatología IPL, bronceado de caña, masajes, maquillajes y entre otros. También, este servicio incluye el maquillaje profesional para eventos importantes, aplicando diversos estilos y tendencias de acuerdo con las necesidades de cada persona y ocasión.

### **1.3. Contexto internacional**

En los últimos cinco años el servicio de la belleza en América Latina ha tenido un significativo crecimiento. De acuerdo a lo informado por la consultora Euromonitor International entre los años 2013 y 2018, se apreció que, el sector de belleza en Latinoamérica obtuvo un incremento del 44.5%. También, se espera que para el año 2023 la facturación en belleza y cosmética cierre con más de US\$ 78.000 millones, la cual indicará un aumento favorable (Peru-Retail, 2019). Además, en el año 2017, la categoría que tuvo mayor crecimiento fue el rubro de maquillaje con un 12%, tres veces más con respecto al año anterior; también, se observó el incremento en otras categorías como fragancias a 8% e higiene personal con un 6% (Medina, 2018).

Por otro lado, se ve que Chile es uno de los países que tiene mayor gasto per cápita con una inversión de 190 dólares, Uruguay con US\$ 178 y Brasil con US\$ 160 al año, en cambio en Perú, México, Colombia y Ecuador están por debajo de los US\$ 85 por persona. No obstante, de acuerdo a Fashion Network el sector de belleza se encuentra en crecimiento en países latinoamericanos como lo es Perú, Brasil y Colombia, indican que dichos países permanecerán de esa forma por al menos una década (Peru-Retail, 2019).

Actualmente, el rubro de Salones de Belleza vive el ingreso en masa de cadenas y franquicias, pero hay negocios que siguen marcando pauta en base a la exclusividad y el trato personalizado. Además, es importante notar que en Latinoamérica, las peluquerías y salones de belleza presentan una gran heterogeneidad, existen los establecimientos de lujo que combinan todos los servicios en medio de suntuosos decorados y amplios espacios en barrios residenciales de clase alta y también, las peluquerías pobremente dotadas, ubicadas en el garaje de las casas en barrios populares (Arango & Pineda, 2013).

En este sentido, el sector de peluquería, salones de belleza y barberías, también ocupa un lugar importante en la sociedad generando debates en temas como el desarrollo económico, pobreza y desigualdad. Pues han sido poco analizadas como unidades productivas básicas en la prestación de servicios personales de belleza, ubicadas en el segmento de las microempresas o en el sector informal de la economía (Arango & Pineda, 2013).

#### **1.4. Contexto nacional**

En el Perú, los salones de belleza y peluquería están ubicados económicamente dentro del sector servicios. Según la Camara de Comercio de Lima (2018) el sector de servicios, se puede considerar como uno de los motores de la economía peruana, pues este ocupa a más de 6,5 millones de personas; y aunque es un sector creciente positivamente; también, presenta una informalidad del 58,5 %.

También, con la creciente mejora económica del país, la industria de la belleza ha tenido un crecimiento considerable, en el Perú el mercado del cuidado personal tiene un gran potencial y rentabilidad (Ochoa, 2013).

Cosmo Beauty Professional (2018), la feria de belleza más importante de Latinoamérica, refiere que los salones de belleza más grandes en Perú, tienen una facturación superior a los 8 millones de soles cada uno, con una ganancia de 25% a 35 %. Además, informa que un salón de belleza del segmento socioeconómico B factura de entre S/ 60 mil y S/ 70 mil al mes, mientras que uno que atiende en el segmento C tiene ingresos de S/ 30 mil a S/ 50 mil mensuales. Este mismo reporte, asegura que existe un 70% de mercado por explotar en el Perú, por lo cual, indica que es un sector de belleza donde hay mucha demanda y que generan ingresos altos, que pueden ser en los distintos sectores socioeconómico ("En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de s/ 8 millones al año", 2017).

El consumidor peruano considera asistir a un salón de belleza una necesidad propia de su estilo de vida, como afirma la experta Lorena Dueñas "hay una necesidad de lo que es el rubro de la belleza, antes no, antes era una obligación cuando había una reunión o un evento especial, ahora no, ahora la gente busca sentirse bonita" (comunicación personal, 30 de marzo de 2020). Se está observando que el cambio de imagen cada vez se ha vuelto más importante para el consumidor peruano, las mujeres destinan un 10 % y 15% de su sueldo para adquirir los servicios que ofrecen las peluquerías y estéticas. También, en el mercado existen varios locales que ofrecen dichos servicios, pero segmentados de acuerdo al tipo de público ("Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza", 2015). Además, según Lorena dueñas, estilista profesional y profesora en Montalvo Institute. Los peruanos actualmente optamos más por servicios de corte

de cabello que de cambio de look, esto debido somos más tradicionales en comparación con otros países latinos (comunicación personal, 30 de marzo de 2020).

Se observa que en el Perú existe una gran oportunidad en el sector de belleza, un gran porcentaje de personas están a la espera de un servicio de calidad que brinde la satisfacción de cuidado personal; también, nuevos empresarios quieren crear o poner en práctica el brindar una experiencia diferente al de su competencia; puesto que, pueden ofrecer un servicio de corta duración con una ubicación cercana para todas las personas que requieran de este servicio (Aramburu, Dávila, Morales & Rodríguez, 2017).

### 1.5. Contexto limeño

Según Cosmo Beauty Profesional (2018), existen más de 30 mil salones de belleza como peluquerías y estéticas, y la mitad de las empresas que representan un 50% se puede encontrar en Lima. A su vez, se observa que hay más de 15 mil salones de belleza, pero el 43% es informal, es decir no están formalizados. También, se mencionó que las empresas formales en su mayoría se pueden encontrar en los siguientes distritos: Jesús María, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres.

Asimismo, se observa según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016, que las actividades de servicios en el 2016 registraron un incremento del 3,9% en comparación con el año anterior, a diferencia de las otras actividades económicas en Lima metropolitana.

**Tabla 2: Actividades económicas**

LIMA METROPOLITANA: EMPRESAS DE SERVICIOS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2015 - 16				
Actividad económica	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>406 733</b>	<b>422 629</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>
Transporte y almacenamiento	41 911	46 331	11,0	10,5
Actividades de alojamiento	5 038	5 149	1,2	2,2
Actividades de servicio de comidas y bebidas	54 818	58 703	13,9	7,1
Información y comunicaciones	28 120	27 026	6,4	-3,9
Actividades inmobiliarias	9 063	9 125	2,2	0,7
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	112 482	113 030	26,7	0,5
Actividades de agencias de viaje y operadores turísticos	2 849	3 017	0,7	5,9
Actividades de enseñanza	11 221	11 970	2,8	6,7
Actividades de atención de la salud humana	12 794	13 926	3,3	8,8
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	8 131	8 793	2,1	8,1
Salones de belleza	17 655	18 871	4,5	6,9
Otros servicios 1/	102 651	106 688	25,2	3,9

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública y otros servicios.

Fuente: INEI (2016).

Por su parte, el distrito de Miraflores es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima y ocupa el segundo puesto en el índice de desarrollo humano de los distritos del Perú, este distrito está habitado fundamentalmente por familias de nivel socioeconómico alto (Chacón & Luque, 2017). Asimismo, según el Instituto Nacional de Estadística e informática existen 369 salones de Belleza y peluquería en dicho distrito.

Existen muchos salones de belleza en Lima, la mayoría de peluquerías mencionadas se ubican en lugares socioeconómicamente altos, alguno de ellos con diferentes sedes en Lima y a nivel nacional, como es el caso de Montalvo Spa, Specchi y Marco Aldany, en complemento a ello se refiere que los salones de belleza más pedidos y con mayor reputación son la cadena española Marco Aldany y Montalvo Spa, ambos conocidos no solo en Perú si no a nivel internacional, y como dos de los mejores posicionados en todo América Latina (comunicación personal, 30 de marzo de 2020).

Por lo que, las personas limeñas de 26 a 34 años, consideran que lo más importante al adquirir los servicios en los salones de belleza es la calidad de servicio, esta representa un 96.2%, otras indican la rapidez en la atención a un 97.2%, el buen trato a un 94.9% y en cuanto a los ambientes agradables un 86.6%; por ello, todos los aspectos antes mencionados son muy importantes para los clientes de los salones de belleza; además, indican que no es un problema los precios bajos o el estacionamiento para las personas que requieran este servicio (López & Ramírez, 2010).

Además, según la experiencia de Lorena dueñas en el mercado limeño, además de la recomendación y la imagen que muestre el salón en redes sociales, el servicio brindado por el personal es un factor relevante por el cual el consumidor escogerá un determinado salón de belleza “la persona que me atiende, me tiene que brindar confianza, se tiene que vender bien, ¿A que me refiero?, me tiene que explicar los procesos, me tiene que brindar respuesta a los productos que va usar en mi cabello o al servicio que le voy a pedir, y me tiene que hacer sentir algo para fidelizarme” (comunicación personal, 30 de marzo de 2020).

En conclusión, la industria de la belleza ha crecido tanto internacionalmente como a nivel nacional, además en cuanto al consumo a nivel latinoamericano existe aún mercado por explotar debido a la demanda actual en la región, en donde asistir a un salón de belleza se ha vuelto parte de las necesidades rutinarias de los consumidores. Por otro lado, es importante notar que los salones son también una parte social económica en Latinoamérica y también en Perú; pues, por un lado, los salones de belleza son considerados espacios sociales, que permiten a su público lucir mejor y liberar estrés; además, se puede apreciar la creciente inauguración de salones de belleza como negocios, microempresas en su mayoría, generadores de ingresos y proveedores de trabajo.

## 2. Bessó Salón

### 2.1. Situación actual de Bessó Salón

En el presente apartado, se describe al sujeto de estudio, Bessó Salón, ubicada en calle Berlín 871 en el distrito de Miraflores, ya que es importante para el análisis conocer las características particulares de la empresa. Por su parte, Bessó Salón de los hermanos Barbarán, se ha convertido en una empresa preferida por los clientes en Lima; ellos, Juan y Miguel indican que la clave para el éxito es dar un trato personalizado, convertirse en amigos de los clientes, así siempre regresarán (comunicación personal, 9 de enero de 2020). Su empresa es conocida por la imagen de ellos y porque son los expertos y buenos estilistas, y por la calidad de atención que brindan a sus clientes ("La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes", 2014).

Actualmente Bessó Salón tiene un solo local que pertenece al rubro de peluquería y otros tratamientos de belleza. Asimismo, esta empresa está dirigida a un segmento público medio alto, lo cual coincide con las características de los residentes de dicho distrito. En la Figura 5, se muestra la ubicación de la empresa.



### **2.1.1. Misión**

Es una empresa que brinda servicios en asesoría de belleza, con una atención personalizada, bajo un nuevo concepto y siempre a la vanguardia, con las últimas tendencias internacionales de la moda y un personal altamente capacitado (comunicación personal, 9 de enero, 2020).

### **2.1.2. Visión**

Ser líder en el rubro de peluquería y estética y ser la cadena de salones más importante del Perú, brindándole el mejor servicio de calidad, trato personalizado en un ambiente cálido y acogedor, a través de un servicio de primer nivel, continuando con la formación y capacitación del equipo de profesionales para posicionar la marca, llegando a ser una cadena de belleza representativa del país (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

### **2.1.3. Reseña histórica**

Bessó Salón es una empresa peruana, conformada por Miguel Barbarán quien es Gerente General y Juan Barbarán, Gerente de Marketing. Coincidentemente, hace varios años atrás, Juan Barbarán había regresado de un concurso de los mejores estilistas, representando al Perú, en Argentina y fue dicho concurso que los llevó a la fama y se hicieron conocidos, fueron invitados por el canal 2 como jurados de belleza y baile, en un programa de espectáculos. Dicha oportunidad para los gemelos Barbarán fue un éxito, ya que cada vez era mayor la asistencia de nuevos clientes en su casa, hasta que llegó el momento de decidir si deberían tener alianza con alguna empresa del sector o constituirse como empresa. Razón por la cual, optaron por la segunda opción y el 25 de Julio de 2010 se crea Bessó Salón, ubicado en su primer local, Avenida 2 de mayo, N°630 - Miraflores.

Del 2012 al 2013 Bessó Salón experimentó un crecimiento de 65% y reafirmó esta tendencia vía una alianza estratégica con la línea mundial de belleza Wella, con el respaldo de PyG Perú. (Beauty Market America, 2013). Este crecimiento impulsó a mejorar y a propagar con mayor magnitud la experiencia de Bessó; esta empresa está orientada a brindar una atención personalizada y única, mediante mobiliarios cómodos y de calidad, espacios que brindan confort tanto a los clientes como a los colaboradores. Asimismo, para los dueños, una forma de brindar relajación y calidez es el uso de los colores blanco y nogal en las paredes de su local.

Es así, es cómo continuó creciendo Bessó Salón y 4 años después, en el 2014, renovaron el local, por uno más grande; y empezaron con la búsqueda de nuevos talentos que realmente amen su profesión, ya que anteriormente los gemelos Barbarán eran los únicos trabajadores de la empresa; pero ante una mayor demanda, tuvieron que contratar más personal competitivo y

experto en el rubro, enseñarles su cultura, valores, y empoderarlos para que brinden al cliente una experiencia personalizada e innovadora como lo mencionan. (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

En la actualidad, el resultado del crecimiento de Bessó Salón se observa también en sus plataformas de redes sociales, con unos 443,099 seguidores en Facebook. Muchas clientas conciertan citas por Facebook, Instagram y por su página web. La base de los acertados cambios de look y la tecnología que se maneja en el salón promueve la fidelización y atracción de nuevos clientes. Su diferencia radica en su calidad de servicio, el ofrecimiento de un trato personalizado y su interés en convertirse en amigos de sus clientes. Asimismo, cabe mencionar que, la reseña histórica de Bessó Salón, fue tomado a partir de las entrevistas realizadas al gerente del salón de belleza (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

#### ***2.1.4. Análisis de fortaleza, oportunidad, debilidades, amenaza (FODA)***

En esta sección, se describe el análisis de Bessó Salón, empleando la herramienta FODA, lo cual significa, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cabe señalar que la información plasmada en el análisis FODA, se obtuvieron de las entrevistas realizadas al gerente de Bessó salón.

##### *a. Fortalezas*

- Expertos: Los gemelos Barbarán tienen 20 años en el sector belleza, fueron alumnos y al mismo tiempo trabajaron con estilistas reconocidos como Marco Antonio y Enzo Vitale.
- Atención personalizada: cada cliente es único y se busca hacerlo sentir diferente desde que ingresa al local hasta el momento que se despide, mencionó Miguel Barbaran.
- Colaboradores multifuncionales: cada colaborador sabe hacer de todo y se apoya en cuanto se requiera, está presente el trabajo en equipo.
- Alto nivel de seguidores en redes sociales: Bessó Salón ha logrado captar la atención de su público objetivo; tiene una alta interacción con sus clientes mediante Facebook (443,099 mil seguidores) e Instagram (28.8 mil seguidores).
- Productos de calidad: la empresa trabaja con marcas exclusivas como Wella, L'oreal, Avon y otros productos que son de calidad y vanguardia.

##### *b. Oportunidades*

- Capacitar a los colaboradores: cada colaborador requiere de una escuela, enseñarles desde temprana edad, la administración de un salón de belleza, impulsando su sueño de llegar a

ser estilistas, con el objetivo de empoderarlos y traten a cada cliente de forma personalizada, llegando a ser amigo de cada uno de ellos.

- Ganar mayor participación en el mercado: consideran que con su valor diferenciador de la experiencia innovadora y atención personalizada poder posicionarse como líder en el mercado.
- Apertura otros locales: por los diferentes distritos de donde provienen los clientes de la empresa y la facturación que le rinde sus servicios.
- Abrir un instituto de belleza: se busca capacitar a los futuros estilistas, enseñándoles no solo la parte operativa, sino también la administración de salones de belleza y otros idiomas.

#### *c. Debilidades*

- Dependencia de la presencia de los dueños, Juan y Miguel Barbarán: consideran que la principal motivación de los clientes es que sean atendidos por uno de los gemelos Barbarán. Los dueños son conscientes de dicha dependencia; por ello, lo ofrecen dentro de sus paquetes promocionales.
- Ausencia de estacionamiento: La mayoría de clientes vienen a la empresa con su auto y no tienen donde estacionarse.
- Poca visibilidad del local: Los clientes nuevos no ubican fácilmente a la empresa.
- Ausencia de estándares de tiempo y proceso para la oferta de servicios: Existen servicios que no son tan rentables, pero se invierte mayor tiempo.

#### *d. Amenazas*

- Fuerte competencia: el sector es altamente competitivo, Bessó salón compite con salones independientes y cadenas. Además, no existen barreras altas para entrar en el mercado, por lo que los nuevos entrantes también representan una amenaza
- Alto grado de informalidad de la industria: gran parte del mercado peruano está conformado por salones de belleza informales, sobre todo en Lima.
- Recesión economía peruana: en tiempos en los cuales la economía no sea favorable, el negocio se puede ver fácilmente afectado, ya que no es un servicio de primera necesidad.

### **2.1.5. Las cinco fuerzas de Porter**

#### *a. Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Las empresas nuevas suelen enfrentar retos en el sector, obstáculos como la necesidad de capital, barreras administrativas, conocimiento sobre el mercado, entre otros. Las peluquerías en Lima consideran que en general la inversión no es tan elevada, pues la mayoría se ubican en distritos como Jesús María, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, entre otros; en estos distritos la inversión para equipar un local puede ser de 20 mil soles aproximadamente. Asimismo, para salones de belleza dirigidos al sector A1, la inversión es mayor, entre 80 mil dólares y 300 mil dólares, dependiendo del metraje y de la variedad de oferta (Ochoa, 2013).

La necesidad de capital para entrar en el sector que Bessó Salón opera es moderado, asimismo, la formalización de la licencia se considera también una barrera de entrada, como asegura su dueño, Miguel Barbarían, es una barrera de entrada la cual se sobrepasa rápidamente si contratas un buen servicio; también, se podría considerar una barrera de entrada al sector, los principales competidores expertise de los estilistas que trabajan en el salón de belleza, ya que es un mercado que valora el reconocimiento y experiencia de las personas que les brindan el servicio.

Los principales competidores de Bessó Salón, según Miguel Barbarían son Montalvo, Marco Aldani, y Soho Color, como él asegura, a pesar de no ser una cadena, cree que el público al que va dirigido es compartido por las cadenas antes mencionadas (comunicación personal, 9 de enero de 2019). Cerca de Bessó Salón se encuentran salones como Blodche, Hay One Blodche y Blodche sin embargo, ellos al igual que Spergit y Mad Armanger van dirigidos al sector A. las principales cadenas de belleza se caracterizan por brindar un servicio bueno, más no personalizado, en este sentido Bessó, se diferencia debido a “servicios estrella” como Miguel los llama en la entrevista, los cuales son sus servicios especializados como peinado y maquillaje, y a la atención personalizada que brindan.

#### *b. Productos sustitutos*

Debido a la alta apertura de nuevas peluquerías, existen gran cantidad de productos sustitutos, entre los que destacan con las pequeñas peluquerías con precios más bajos. Asimismo, también existen los servicios de peluquería que se dan a domicilio, ya que estos además de ofrecer un precio más bajo se da en la vivienda del cliente.

### *c. Poder de negociación de los clientes*

Poder de negociación es medio, si bien es cierto los clientes tienen diferentes opciones y variedad de ofertas, al ser un salón reconocido por la experiencia con la que cuentan Miguel y Juan Barbarián, el cliente puede negociar, pero existe un balance ya que se reconoce buen trabajo de ambos. “De dependencia siempre vamos a depender, eso es inevitable, vivimos y comemos con su dinero, pero trato de no tirarme al piso, trato de poner la cabeza por todos. Por ejemplo, si alguien viene a baratearme mucho yo le digo, te adoro, pero si tú crees que vas a encontrar un servicio por menos precio, la negociación es clara (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

### *d. Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores tienen un nivel bajo de negociación, sus proveedores son muy flexibles con las fechas de pago, “si la fecha de pago es de 45 a 60 días dan un plazo de 90 días. Conmigo si trabajan así no sé con otros”. Además, afirma que probablemente esto se deba a la marca y a los personajes públicos que ellos representan que sea en otros salones no le dan 2 docenas, 24 unidades o algo parecido y además nos dan bastante material visual para que la gente conozca su marca, no conozca si no ver la publicidad de su marca. Siempre están pendientes de que te falta al cliente (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

## **2.2. Características de los servicios de peluquería y estética en Bessó Salón**

- Identifica las necesidades del cliente
- Captura de una manera rápida y fiable las necesidades de los clientes
- Ofrece un servicio excelente
- Nivel de servicio excelente
- Confort del local excelente

## **2.3. Marketing mix de servicios de Bessó Salón**

### **2.3.1. Producto**

El producto, considerando la opinión del gerente de Bessó Salón, se considera la presente investigación que ofrece los siguientes servicios, entre ellos se tiene: corte, tinte, laceado, maquillaje, peinados y servicios especiales, como son para las quinceañeras, novias u otros eventos. A continuación, se describirá cada servicio (comunicación personal, 09 de diciembre de 2020).

Por ello, dentro del servicio de peluquería que ofrece Bessó Salón, es el corte de cabello, para la empresa significa modelar el largo de tu cabello mediante una experiencia única, donde fusionan la creatividad y el expertise para revelar esa belleza que es solamente de uno y sugiere a los clientes sentirse cómodo y confiar en las manos de Bessó Salón. También, está el tinte del cabello, consiste en combinar la tonalidad del cabello con diversas técnicas de coloración con lujosos dorados, rojos vibrantes o intensos castaños y azabaches.

Asimismo, dentro de este rubro se encuentra las mechas, que es otra forma de pintar el cabello por partes, el alisado definitivo denominado japonés o brasilero, los peinados es la especialidad del gerente general, Miguel Barbarán quien invita a descubrir a sus clientes un look realmente innovador, a su medida, con recogidos de ensueño, melenas salvajes o moños rebosantes de glamour. Y si prefieres lo clásico, él interpretará con total precisión los más exigentes pedidos. Tradicional o vanguardista, el resultado siempre será el mismo, sensacional.

Por otra parte, los servicios que ofrece en estética, se considera el maquillaje que para Juan Barbarán, la musa siempre es la cliente, y el maquillaje es el arte sutil que le llama a explorar, revelar y realzar la verdadera belleza y personalidad del rostro; también, se considera en este grupo la manicure y pedicure. Además, realizan servicios para eventos como es el caso para las novias, para los hermanos Barbarán maquillar y peinar a una novia es resaltar el reflejo del más puro amor convertido en arte.

### **2.3.2. Plaza**

Con respecto a, la opinión recolectada del gerente de Bessó Salón y la observación realizada a la empresa, se pudo determinar en cuanto a la plaza, que este salón de belleza cuenta con un solo local en Lima; además, se encuentra ubicada en Calle Berlín 871 de Miraflores, este lugar se encuentra ubicada en un lugar céntrico, que es accesible a los clientes de dicho salón de belleza (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

### **2.3.3. Precio**

El precio de los servicios que ofrece Bessó Salón, de acuerdo al trabajo de campo y de las conversaciones con el gerente de la empresa, se obtuvo que los precios de los servicios de peluquería, se incluye el peinado, corte de cabello, tinte, mechas y laceado; además, en cuanto a los servicios de estética se considera a la manicure, pedicure y maquillaje. Como se muestra en la Tabla 3 y Tabla 4 (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

**Tabla 3: Tabla de precio de servicios de peluquería de Bessó Salón**

Servicios de peluquería	Precio con tarjeta (S/.)	Precio en efectivo (S/. )
Peinado	200.00	180.00
Corte de cabello (mujeres)	120.00	100.00
Corte de cabello (hombres)	60.00	40.00
Tinte	180.00	150.00
Mechas	350.00	250.00
Laceado	350.00	350.00

**Tabla 4: Tabla de precio de servicios de estética de Bessó Salón**

Servicios de estética	Precio con Tarjeta (S/.)	Precio en Efectivo (S/. )
Manicure	50.00 con esmalte normal, 80.00 con esmalte gel frío 120.00 con esmalte de lámpara	50.00 con esmalte normal, 80.00 con esmalte gel frío 120.00 con esmalte de lámpara
Pedicure	40.00	40.00
Maquillaje	200.00	200.00

#### **2.3.4. Proceso**

De acuerdo a las opiniones realizadas al gerente de Bessó Salón mediante las entrevistas, se pudo constatar que los trabajadores de Bessó Salón abren la puerta al cliente; este espera un máximo de 5 minutos en el front desk para ser atendido por los dueños de la empresa. Ellos reciben a los clientes, ya que son el rostro de la empresa. Se pasa a la entrevista con Juan o Miguel, de acuerdo al servicio que soliciten de cinco a diez minutos asesoran de acuerdo al tono de piel, por la estatura y entre otros dependiendo del servicio que se vaya a realizar, la clienta será a atendida primero por los demás colaboradores para posteriormente recibir el servicio de uno de los dos dueños, en caso de ser algún servicio de peluquería o maquillaje (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

En cuanto a, los servicios de peinado y corte duran aproximadamente una hora, mientras que los servicios de maquillaje toman dos horas. En el caso de los otros servicios estéticos, como manicure y pedicure en todas sus variedades, tienen un tiempo aproximado que oscila de una hora a una hora y media. Por lo cual, solo en el caso de los últimos servicios mencionados anteriormente los clientes no vuelven con Miguel o Juan Barbarán (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

Por lo que, al finalizar el servicio, el cliente se dirige nuevamente al *front desk* para poder hacer el pago, esta puede ser en efectivo o con tarjeta, donde el personal de turno, se encarga de

tener el ticket listo. De encontrarse los dueños, se realiza la oferta de brindar un descuento si es el caso del pago en efectivo. Finalmente, el cliente acepta o no, y se realiza el pago del servicio; los dueños se despiden y de ser un cliente nuevo, se le invita a calificar el servicio en redes sociales y a dejar un comentario (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

### 2.3.5. Promoción

A partir de la revisión de las páginas y de sus redes sociales de Bessó Salón, se constató promociones que la empresa ofrece en los distintos meses, mediante las redes sociales, como Facebook e Instagram; en las cuales ofrece a sus clientes ofertas y descuentos en algunos de servicios; por ejemplo, ofrecen paquetes navideños, la cual consta de peinado y maquillaje a diferentes precios de 210 y 350 soles, como se observa en la Figura 6. Asimismo, Bessó Salón ofrece descuentos a sus clientes de un 30 % en sus servicios cuando pagan con efectivo, estos descuentos se realizan solo de lunes a jueves; por lo cual, las personas optan por estos servicios que ofrece Bessó Salón, cómo se observa en la Figura 7. Por otra parte, considera la empresa como una de sus estrategias, realizar promociones para captar y fidelizar clientes, (Bessó Salón, 2019).

**Figura 6: Promociones en Facebook de los servicios de Bessó Salón**



Fuente: Bessó Salón (2019).

**Figura 7: Descuento en Facebook de los servicios de Bessó Salón**



Fuente: Bessó Salón (2019).

### 2.3.6. Entorno

A partir de las observaciones realizadas al contexto físico, se pudo determinar que Bessó Salón cuenta actualmente con una infraestructura adecuada para cada servicio que ofrece. El local cuenta con los siguientes espacios: recepción, sala principal de estilismo, sala secundaria de estilismo, zona de lava cabezas, sala de pedicure y manicure, cuarto de maquillaje, zona de depilación o de camilla, cuarto de descanso para los colaboradores, pequeño almacén y baño.

Asimismo, cuenta con buena iluminación, hay tanto iluminación fría como cálida, en cuanto a equipos y a los materiales que se usan son de calidad, así como los muebles, la ambientación, los accesorios, se percibe calidad en todo. También, se percibe calidad en los productos que se usan para la prestación del servicio como se observa en la Figura 8.

**Figura 8: Entorno de Bessó Salón**



Fuente: Bessó Salón (2019).

### **2.3.7. Personal**

A partir de las entrevistas realizadas al gerente de la empresa, se pudo constatar que Bessó Salón cuenta con diez trabajadores expertos en el peluquería y estética del rubro de belleza, cabe resaltar que los clientes son atendidos por los dueños de la empresa que son: Juan y Miguel y también, por otros trabajadores que son expertos en lo que realizan. Ellos generan confianza debido a que interactúan con los clientes y generan lazos para que de esa manera vuelva dichos clientes; asimismo, ofrecen una atención personalizada y de calidad, debido a que se emplea buenos productos que no dañen el cabello, las unas el rostro entre otros. Asimismo, a partir de las observaciones realizadas al área física, que se realizó a Bessó Salón se consideró que el personal cuenta con espacio cómodos, así que los trabajadores tienen una alfombra en los pies que les permiten no cansarse al momento de atender a los clientes. (comunicación personal, 9 de enero de 2020).

### **2.3.8. Productividad y calidad**

En función de las observaciones emitida por el gerente de la empresa, a partir de la entrevista realizada el nueve de enero, se constató que Bessó Salón ofrece servicio de calidad y lo que se busca es reducir el tiempo de espera de los clientes, lo cual lo diferencie de su competencia, porque ofrecen un servicio personalizado y se cumple con lo que solicite los clientes. (comunicación personal, 9 de enero, 2020).

Finalmente, concluyen los autores de la investigación, que todos los factores se interrelacionan entre sí, para que se cumpla con las promesas que se otorga a los clientes; es decir, se le entregue en el tiempo esperado, brindar un valor adicional distintas a la de la competencia y otorgar calidad de producto o servicio; por lo que, Bessó Salón ofrece productos de calidad ya que sus proveedores son Wella, L'oreal, Avon y que están a la vanguardia, estas marcas son consideradas de calidad a nivel internación, en cuanto al servicio cuenta con profesionales, atención buena, calidad, confort en sus muebles y equipos que emplean en la estética.

Bessó Salón se encuentra ubicado en un sector altamente competitivo, esto debido por las pocas barreras de entrada y a la alta oferta de servicios de peluquería y estética que existe, acrecentado a la vez por el público al que van dirigidos a los niveles socioeconómicos A, B y C; ya que esto hace que compita directamente con los salones considerados en Lima como exclusivos; pero también, con las grandes cadenas como Montalvo o Marco Aldany. A pesar de esto, la empresa presenta fortalezas resaltantes como el servicio personalizado y la expertise de los estilistas; entre otros, las cuales que hacen que la empresa pueda gozar de preferencia por el público. Además, es importante mencionar que debido a las fortalezas que tiene en su servicio,

presentan tickets promedio por encima del mercado, lo cual ayuda a incrementar la rentabilidad de la empresa. Por último, si bien en este acápite se han descrito las 8ps para los servicios de Bessó a forma de diagnóstico, es importante mencionar que éstas guardan relación directa con las categorías a través de las cuales se describirá la experiencia en Bessó Salón.

## **2.4. Diseño del servicio de peluquería y estética en Bessó Salón**

Los diseños de servicios se centran en la innovación a través de incorporar herramientas de marketing, gestión operacional, ciencias de información y la innovación mediante un diseño, todo ello para la identificación de necesidades nuevas de los clientes. No obstante, se desarrolla mediante el uso de herramientas de visualización, las cuales son un conjunto de técnicas que permiten mostrar el diseño del servicio, también manejar las ofertas del producto o servicio de la empresa, estas visualizaciones permiten a las empresas entender la experiencia y comportamiento de los consumidores.

Por otra parte, se divide a las herramientas de visualización en: mapas, flujos, imágenes, y narraciones. Primero, los mapas es una técnica que permite obtener una perspectiva general del servicio. Segundo, los flujos son representación como el CJM y otros que permite visualizar el proceso del servicio. Tercero, las imágenes permiten prototipar conceptos, materiales relacionados al servicio. Finalmente, las narraciones permiten diseñar la experiencia del cliente y uso del servicio, a través de una secuencia de imágenes (Iriarte, Justel, Alberdi & Val, 2016).

### ***2.4.1. Prestación efectiva del servicio de peluquería y estética***

#### *a. Nivel de servicio*

Bessó Salón ofrece un nivel de servicio de la calidad, asimismo, brindan un trato personalizado; se convierten en amigos de sus clientes e inclusive tratan de conversar y se cuentan parte de su vida y les dan consejos. Es por ello que el servicio está dirigido al segmentado medio y alto de la sociedad.

#### *b. Confort del local*

Bessó Salón ofrece confort en el local porque cuenta con buenas condiciones de infraestructura, materiales y equipos, las cuales son cómodos para los clientes. Asimismo, los clientes se sienten satisfechos con los productos que se emplean para realizar dichos servicios. También, Bessó Salón ofrece a sus colaboradores tapizón especializado para evitar el cansancio mientras realizan sus funciones con cada cliente.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo tiene como finalidad presentar la metodología de la investigación a través del desarrollo del alcance, enfoque, diseño de la investigación y la secuencia metodológica con el propósito de determinar el CJM para analizar el CE de Bessó Salón.

### **1. Alcances de investigación**

La investigación descriptiva, busca detallar las características, cualidades externas, propiedades y rasgos especiales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico correcto y determinado (Carrasco, 2019).

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, puesto que tiene como finalidad detallar la información respecto al fenómeno del CE de Bessó Salón. Busca ser específico respecto a las características de las clientes como el servicio que prefieren, y el trato que esperan de los prestadores del servicio durante las tres etapas del CE: precompra, compra y postcompra.

### **2. Enfoques de la investigación**

La presente investigación contó con un enfoque mixto; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) es definido “como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativo como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (p.546). De ese modo, la presente investigación implicó la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos del CE de nuestro sujeto de estudio. La utilización de métodos de los dos enfoques respondió al análisis de CE, ya que permite comprender de manera más completa el fenómeno de estudio; por ello, se utilizaron las evidencias de datos numéricos, verbales, textuales y entre otros, para entender el problema de la investigación.

Por un lado, el enfoque cualitativo se llevó a cabo mediante la recolección de la información, a través de entrevistas y observaciones realizadas. Debido a que, este enfoque hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades del fenómeno de manera sistemática, se examinaron los hechos en sí, analizando los antecedentes previos y las acciones de forma conjunta. Por otro lado, lo cuantitativo se busca realizar el análisis de información obtenida a través de las encuestas, las cuales validaron los resultados obtenidos en las entrevistas.

### **3. Diseño de investigación**

Dentro del marco del diseño por tratarse de un trabajo bajo un enfoque mixto, se considera lo siguiente: Por un lado, para el enfoque cuantitativo se seleccionó el diseño no experimental, que es en el cual se mide u observa las variables, y los fenómenos en su estado natural, tal y como

se dan en el momento (Hernández & Mendoza, 2018); es decir, en este tipo de diseño no se manipula intencionalmente las variables, lo cual conlleva a que en este diseño no se tenga control directo sobre las variables; por ello, dicho estudio se basa en observar situaciones ya existentes. Asimismo, la presente investigación se desarrolló bajo el diseño no experimental, debido a que se midieron las variables, y se determinaron las dimensiones o categoría e indicadores que conllevaron al análisis del CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020.

En cuanto al enfoque cualitativo, se empleó el diseño fenomenológico, según Hernández y Mendoza (2018), en este diseño se tomaron las perspectivas de los participantes, y en base a ello se genera un modelo, del cual se explora, describe y comprende dichas perspectivas. Asimismo, se analizan aspectos emocionales de felicidad, ira, pena, dolor y otros, que se tienen en común con sus experiencias ante un determinado fenómeno. A partir de lo expuesto por los autores, el presente trabajo se orientó hacia este diseño para comprender las experiencias de los clientes de Bessó Salón, a través del análisis de los aspectos emocionales de sus clientes de todo el proceso de la experiencia desde el momento previo al ingreso al salón hasta el servicio recibido, y su salida del establecimiento.

Por último, se optó por un diseño mixto específico denominado diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS); en relación a ello, Hernández y Mendoza (2018) señalan que:

El diseño implica una fase inicial de recolección de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos (p. 631).

Desde esta perspectiva, el presente diseño fue implementado en este trabajo, ya que, primero, se analizaron los datos cualitativos de las entrevistas y observaciones realizadas para luego ser complementados con los datos y resultados cuantitativos derivados de las encuestas que validaron los puntos de felicidad y dolor encontrados en el CJM.

Por otro lado, se usó la estrategia de estudio de caso. Según Hernández et al. (2014) “el estudio de caso se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística” (p.2). Por lo tanto, se analizó un caso que tuvo como unidad de estudio a Bessó Salón, donde se hizo un análisis en profundidad del CE a través del CJM.

En relación al horizonte de tiempo de la investigación, el presente trabajo fue de corte transversal. Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño transversal es cuando el tiempo de estudio es único, la cual ha sido previamente definido y tiene el propósito de describir las variables en un grupo de casos; evaluar una situación, evento o fenómeno; analizar y establecer la incidencia de las variables; el corte transversal es como tomar una fotografía instantánea de lo que sucede al momento de la investigación. Las variables en este estudio fueron descritas y analizadas en un periodo de tiempo previamente determinado, las cuales dieron respuesta a las interrogantes planteadas.

#### **4. Secuencia metodológica**

El estudio se llevó a cabo a través de seis etapas, con el propósito de determinar el CJM para analizar y describir el CE de Bessó Salón a partir de ello. Debido a esto, se fueron construyendo por cada etapa técnicas y herramientas de investigación como: entrevista a expertos, observación, entrevista a focalizada a clientes, encuesta piloto a los clientes y encuesta definitiva a clientes. La primera etapa constó con la recolección de la información de los expertos, con el objetivo de obtener mayor profundidad en los temas de conocimiento que tienen cada uno de ellos; esto con el propósito de afinar el marco teórico y contextual del presente trabajo, así poder fundamentar con fuentes vivas los hallazgos de este estudio, para tal fin se utilizó como instrumento una guía de entrevista aplicada a expertos en el área de marketing y en el rubro de belleza.

La segunda etapa refirió las observaciones realizadas a la infraestructura y espacios, con el objetivo de conocer cómo es el contexto interno de Bessó Salón y el rol de los colaboradores ante los clientes demandantes de los servicios de peluquería y estética, para esto se utilizó una guía de observación. La tercera etapa refirió a la recolección de la información a través de una entrevista realizada a las clientes. Con la información ordenada, esta se trasladó al programa de análisis cualitativo ATLAS.ti con el objetivo de determinar las categorías a investigar, las mismas que según la teoría del CJM deben ser incluidas y tomadas de referencia para elaborar el mapa de experiencia del cliente de Bessó Salón.

La cuarta etapa refirió la aplicación de la encuesta piloto a los clientes, con el objetivo de seleccionar del total, las categorías definitivas para la presente investigación, para esto se aplicó un cuestionario de manera física, a una muestra a conveniencia. La quinta etapa refirió a la aplicación de una encuesta post servicio a las clientes con el objetivo de validar los resultados del CJM, esta utilizó como instrumento el cuestionario *online*. La sexta y última etapa, refirió al análisis de la información con el objetivo de ordenar la información obtenida en el trabajo de campo a través de la transcripción de las entrevistas de expertos y clientes, realizando síntesis de

las observaciones y construyendo tablas y gráficos de las encuestas aplicadas. Con la información cuantitativa ordenada, esta se trasladó al programa SPSS para poder proceder al análisis de la información.

Cabe destacar que el proceso de validación de los instrumentos utilizados en el presente estudio fue por el método juicio de expertos. Se consultó a tres expertos, Juan Miguel Coriat, Marybel Moyo y Paloma Martínez, los cuales emitieron sus opiniones y observaciones. Posteriormente, las observaciones fueron corregidas para proceder a la aplicación de los instrumentos.

#### 4.1. Entrevistas a expertos

La entrevista tiene como finalidad obtener información y construir significados sobre un tema, a partir de un individuo quien posee dicha información (Hernández & Mendoza, 2018). Las entrevistas a expertos (Ver anexo B), se realizaron en la fase inicial de la investigación y tuvieron como propósito obtener una mayor profundidad en los temas de conocimiento que tienen cada uno de ellos; esto con el objetivo de afinar el marco teórico y contextual del presente trabajo (Ver anexo C).

Se realizó un muestreo del tipo no probabilístico, la cual hace referencia a que “la elección no depende de la probabilidad, sino de las razones relacionadas con las características y contexto de la investigación, el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores” (Hernández & Mendoza., 2018, p. 200). En base a ello, se afirma que la selección de la muestra fue a conveniencia del investigador; de allí que, se seleccionaron profesionales que cuenten con conocimientos y experiencia en gestionar empresas, las cuales han aplicado modelos y proyectos alineados al CE en casos reales, así como expertos activos en la industria, en la Tabla 5, se presenta una ficha técnica de la muestra de expertos.

**Tabla 5: Informantes clave**

Nombre	Expertise	Organización	Cargo
1. Paloma, Martínez Fernández	User Experience y Employee Experience.	Continuum	Consultora en diseño de servicios
2. Marybel, Moyo Flores	Marketing de Servicios	Universidad de Lima	Docente especialista, Jefa comercial de RIMAC.
3. Ximena, Vega	Customer Experience	Consultora Claridad	Gerente General y Fundadora de consultora Claridad
4. Miguel, Barbaran	Peluquería y Estética	Bessó Salón	Gerente General de Bessó Salón
5. Renzo Durand	Administración de personal del rubro de peluquería y Estética	Marco Aldany Perú S.A.	Jefe de Recursos Humanos de Marco Aldany Perú
6. Lorena Dueñas	Peluquería y Estética	Montalvo Spa	Docente de Montalvo Institute y directora artística de LDS studio

El instrumento aplicado a los tres primeros expertos señalados en la Tabla 5, fue una guía de entrevista de preguntas semiestructuradas, la cual permitió introducir preguntas adicionales para obtener mayor información con respecto al CE. Dicha guía contiene, en una primera parte, seis preguntas relacionadas con entendimiento, percepción, aplicación, conocimiento, factores de éxito y acciones futuras.

La segunda parte de la entrevista hace referencia a la situación del consumidor peruano y contiene siete preguntas sobre valoración de experiencias, expectativas, relación entre el cliente y el CE, tendencias del consumidor, factores claves, relación de factores claves e indicadores de medición. (ver Anexo B).

El instrumento aplicado a los últimos tres expertos, indicados en la Tabla 5, fue también una guía de entrevista semiestructurada, con el objetivo de obtener mayor información del sector basada en la experiencia y conocimiento del experto. Dichas guías permitieron que las preguntas se adapten a los entrevistados, a fin de que emitan sus opiniones y aclaren términos.

Además, es importante mencionar que la última entrevista realizada a la experta Lorena Dueñas fue de manera virtual debido al estado de emergencia decretado por el gobierno peruano en el mes de marzo.

## **4.2. Observación**

La observación es un proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conductas humanas con el propósito de procesarlos y convertirlos en información (Carrasco, 2019). Esta técnica se implementó con el objetivo de conocer cómo es el contexto interno de Bessó Salón y el rol de los colaboradores ante los clientes demandantes de los servicios de peluquería y estética. Esta herramienta nos proporcionará información para validar posteriormente categorías relacionadas con los colaboradores y la infraestructura.

Las unidades de observación fueron estudiadas a fin de caracterizar la oferta (contexto interno y colaboradores) de Bessó Salón. De allí que, el tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico porque “la elección no depende de la probabilidad, sino de las razones relacionadas con las características y contexto de la investigación, el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores” (Hernández y Mendoza 2018, p. 200). Según los autores, la selección de la muestra puede realizarse a conveniencia del investigador.

Referido a la observación del contexto interno de Bessó Salón, se enfocó en la caracterización de la infraestructura donde se describió cada área de la peluquería y estética de

Bessó Salón como: la entrada, espacios, acondicionamiento del salón de espera, muebles, mostrador, iluminación, materiales y equipos de entrenamiento.

Con respecto a la observación del rol de los colaboradores; en primer lugar, se eligió a cuatro trabajadores con más de un año de antigüedad trabajando en Bessó Salón; el tiempo de servicio de los colaboradores seleccionados para la observación brinda una mayor confianza de que ellos conozcan completamente los procesos del servicio de Bessó Salón; así como de que hayan recibido instrucción directa por parte de los dueños de la empresa. Otro criterio de elección fue la disponibilidad de los trabajadores.

En la Tabla 6, se presentan la ficha técnica de la muestra de trabajadores estilistas seleccionados en el presente estudio.

**Tabla 6: Ficha técnica de muestra (trabajadores)**

Nombre	Organización	Cargo
Osnar	Bessó Salón	Peluquero
Leslie	Bessó Salón	Peluquera
Andrea	Bessó Salón	Estética
Sofía	Bessó Salón	Peluquera

Con respecto al instrumento que se utilizó en esta técnica, se tiene la guía de observación, conformada por tres partes: en la primera parte se colocó los datos generales como: el nombre de observador, lugar, fecha de la observación y fecha de transcripción de dichas observaciones. Finalmente, en la segunda parte, referido a los contextos particulares de cada trabajador, se describió la fuente conformado por el trabajador e infraestructura, desde el trabajador se observó el trato con el cliente, uso de mandil u otro vestuario, y desde la infraestructura se observaron los accesorios, muebles, paredes, sillas y espejos. Asimismo, la guía de observación permitió obtener información para el análisis del trabajo final (ver Anexo D).

#### **4.3. Entrevistas focalizadas a clientes**

La entrevista focalizada es aquella en la que se le pide al sujeto que concentre su atención en alguna experiencia concreta que haya vivido, para determinar qué efectos tuvo esa experiencia sobre él. Esta técnica se utiliza para explorar las actitudes y reacciones emocionales del sujeto, el investigador debe analizar previamente el tema y preparar preguntas que sirvan como marco a la conversación. (Palomino, Peña, Zeballos & Orizano, 2019) Esta técnica se implementó con el objetivo de determinar las categorías a investigar, las mismas que según la teoría del CJM deben ser incluidas y tomadas de referencia para elaborar el mapa de experiencia del cliente de Bessó Salón.

La elección del número de encuestados se realizó, a través del muestreo no probabilístico, ya que no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para conformar la muestra; esta se hace en función del criterio subjetivo de los investigadores (Palomino et al. 2019). Para dicha muestra a conveniencia de los autores de esta investigación se consideró a clientes de género femenino, que de manera voluntaria aceptaron participar en la entrevista realizada. Se seleccionaron cinco clientes, debido a la recomendación de la experta en CE Paloma Martínez, quien señaló que el número era suficiente para construir el CJM del cliente Bessó Salón. Además, recomendó optar por un número impar para facilitar la toma de decisiones en la construcción del mismo. Las clientes cumplieron con los siguientes criterios de selección: género femenino, rango de edad entre 25 y 50 años, y disposición voluntaria. Además, inicialmente, no se consideró un criterio de selección como el de tipo de servicio; por ello se optó por entrevistar a clientes de diferentes servicios a fin de obtener información integral sobre la experiencia del cliente de Bessó Salón. Asimismo, dicha entrevista se realizó durante los días lunes, miércoles, viernes y sábado de la semana del 25 al 30 de noviembre, luego de que las clientes tomaran el servicio de Bessó Salón.

También, la cantidad de entrevistas elegidas se justifica por saturación, Hernández et al. (2014) afirman que existe un punto en el cual se ha escuchado, ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación elegida adicional no aparecen otros elementos. A partir de lo antes expuesto, se decidió tomar cinco entrevistas. A continuación, presenta la ficha técnica de la muestra de clientes seleccionados en dicho estudio.

**Tabla 7: Ficha técnica de muestra de clientes**

Denominación	Nombre	Edad	Servicio	Estatus del cliente
Cliente 1	Olga	29	Peluquería	Nueva
Cliente 2	Marianieves	50	Peluquería	Frecuente
Cliente 3	Leslie	35	Peluquería	Nueva
Cliente 4	María Fernando	28	Estética	Nueva
Cliente 5	Anónimo	33	Estética	Nueva

El instrumento aplicado fue una guía de entrevista de preguntas semiestructuradas, y los entrevistadores introdujeron preguntas adicionales para obtener mayor profundidad de la experiencia que tuvieron las clientes. La guía estuvo diseñada para responder a cuatro aspectos: datos generales del cliente; conformado por cuatro preguntas; percepción del cliente antes del servicio; contiene cuatro preguntas; percepción del cliente durante el servicio; contiene cuatro preguntas, y percepción del después del servicio con cinco preguntas. La entrevista está conformada por un total de 17 preguntas (ver Anexo E), las cuales, posteriormente fueron procesada mediante el programa Atlas ti, donde se identificó 32 categorías, en un principio.

Asimismo, partir de las recomendaciones de la experta Paloma Martínez se decidió segmentar las cinco entrevistas realizadas tomando en cuenta las características más resaltantes de la muestra, debido a los patrones que estas presentaban. Inicialmente se decidió crear dos CJM: servicio de peluquería y servicio de estética. Sin embargo, los estatus de los clientes fueron considerados al presentar patrones muy variables, tanto en el servicio de peluquería y servicio de estética. Por ello, para la creación del CJM, se decidió segmentar entre clientes nuevos y frecuentes, obteniendo así dos CJM para el servicio de peluquería y uno para el servicio de estética. Es así como el presente trabajo de investigación cuenta con un total de tres CJM; dos de servicio de peluquería (cliente nuevo y cliente frecuente) y uno de servicio estético, ambos ayudaron a entender las diversas experiencias de las clientes de Bessó Salón.

Además, siguiendo la recomendación de la experta Paloma Martínez y la teoría del mapa de experiencia del cliente, mencionado en el marco teórico, se procedió a la creación de personajes por cada CJM, para así facilitar la caracterización y entendimiento de la experiencia de cada uno de ellos. Estos personajes, los cuales serán mencionados en el capítulo 5 (Hallazgos de investigación) fueron: Rebbeca<sup>1</sup>, Marianieves y María. Cabe mencionar que si bien los personajes se crearon a través de segmentaciones comunes como tipo de servicio y frecuencia de la cliente, se consideró para su creación puntos comunes positivos y negativos de las experiencias relatadas por las clientes de la muestra. También, se menciona que, entre los cinco clientes, uno de ellos se mantuvo en el anonimato<sup>2</sup>. Finalmente, se integraron las experiencias de las cinco clientes en un CJM, y tomando como referencia a los tres CJM identificados, se procedió a diseñar un CJM ideal para Bessó Salón.

#### **4.4. Encuesta piloto a los clientes**

El propósito de la encuesta piloto fue discriminar las variables que serían seleccionadas como variables finales de la investigación. Como se mencionó en el acápite anterior, con la información de las entrevistas focalizadas ingresadas en el programa ATLAS.TI se lograron identificar 32 diferentes categorías. Con la realización de la encuesta piloto, se logró determinar solo 14 como las categorías finales a analizar en esta investigación, de las cuales posteriormente se procedió a diseñar la encuesta definitiva. Cabe mencionar que en el marco teórico se definen 9 categorías, en donde la categoría “principales motivaciones” esta compuesta por atención de los gemelos, cambio de look, atención personalizada, amabilidad de los colaboradores y comodidad del lugar.

---

<sup>1</sup> *Customer Journey Maps* de servicios de peluquería Rebeca emerge de la integración de Leslie y Olga.

<sup>2</sup> Por indicaciones del cliente 5 su nombre se mantiene en anonimato.

El tipo de muestreo fue por conveniencia y de manera voluntaria aceptaron ser encuestados. Los criterios de inclusión fueron: ser mujer de 25 a 50 años, aceptar de manera voluntaria, asistir por los servicios de peluquería o estética. Los criterios de exclusión fueron: mujeres menores de 25 años o mayores de 50 años, manifestaron no participar en la encuesta, asisten como acompañantes. En este periodo de tiempo se logró aplicar 12 encuestas a clientes que se identifican en la ficha técnica de clientes encuestados. Dicha encuesta piloto se realizó durante la siguiente semana del 09 al 14 de diciembre del 2019.

**Tabla 8: Ficha técnica de clientes encuestadas**

Nombre	Edad	Servicio	Tipo de cliente
Cliente 1	46	Peluquería	Frecuente
Cliente 2	33	Peluquería	Frecuente
Cliente 3	25	Peluquería	Nueva
Cliente 4	50	Estética	Nueva
Cliente 5	28	Peluquería	Nueva
Cliente 6	37	Peluquería	Frecuente
Cliente 7	30	Estética	Frecuente
Cliente 8	25	Peluquería	Frecuente
Cliente 9	32	Peluquería	Frecuente
Cliente 10	37	Peluquería	Frecuente
Cliente 11	44	Peluquería	Frecuente
Cliente 12	23	Estética	Nueva

La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una encuesta como prueba piloto para la cual se realizó un cuestionario de preguntas de selección simple administrada por los investigadores. El instrumento utilizado fue el cuestionario conformado por 38 ítems, desglosados según las etapas del proceso de CE, tomando en cuenta en primer lugar los aspectos sociodemográficos y luego las experiencias en la pre-compra, compra y post-compra del servicio prestado a las clientes, derivadas de las categorías o subvariables que emergieron de la entrevista preliminar. (Ver Anexo F). A continuación, se presenta la distribución de ítems por dimensiones de la encuesta piloto.

**Tabla 9: Distribución de ítems por dimensiones de encuesta piloto**

Ítems	Dimensiones que miden
1- 6	Aspectos sociodemográficos
7 – 14	Experiencia del cliente antes del servicio
15-26	Interacciones del cliente con la marca y su entorno durante el servicio
27 -37	Experiencia del cliente después del servicio
38	Probabilidad de recomendar los servicios de peluquería y estética

Asimismo, la aplicación presencial de la encuesta piloto el equipo de investigación notó la dificultad para aplicar la encuesta debido al número de preguntas que esta contenía, por lo que, por recomendación del experto en *service design* Carlos Hoyos se procedió a la de reducción de 32 categorías a 14 categorías. Cabe destacar que dicha reducción se realizó con el asesoramiento de la experta Paloma Martínez. Durante el proceso se intentó sintetizar categorizar comunes y seleccionar categorías representativas de cada etapa (precompra, compra y postcompra), así como, priorizar aquellas categorías que dependen de la empresa (diseñadas, administradas y bajo control de la misma) debido a que sobre estas se podrían elaborar recomendaciones futuras.

#### **4.5. Encuesta definitiva a clientes**

El propósito de esta encuesta fue validar los puntos de contacto del CJM. Una vez analizada las encuestas piloto, se procedió a la elaboración de la encuesta post servicio llamada “encuesta definitiva a clientes”. Se redujo el número de ítems del cuestionario de 38 a 15 preguntas.

La encuesta definitiva a clientes está conformada de una primera parte de preguntas filtro que validan la segmentación de nuestro público objetivo; y por 14 ítems de las categorías, esta parte de la encuesta que tiene las siguientes características: Los ítems 1 y 2 son de selección múltiple; del ítem 3 al 11 las preguntas se formularon a través de la escala de Likert de 5 alternativas, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo; el ítems 12 dio respuestas a 5 enunciados cuya escala es del 1 al 5, en alternativas, y 1 representa el más importante y 5 el menos importante; asimismo, el ítem 13 y 14 se formularon a través de una escala de Likert con alternativas del 1 al 10, donde 1 representa para nada probable y 10 muy probable. Con respecto al medio de aplicación del instrumento, este fue *online* haciendo uso de la herramienta virtual Google Form, (ver Anexo G). La aplicación *online* de la encuesta responde a los siguientes criterios: las preferencias del cliente, la recomendación de la experta, el tiempo de la aplicación de las encuestas presenciales y el tamaño de la muestra.

Es así que, cuando se realizó la encuesta piloto, las clientas expresaron que estarían más dispuestas en realizar la encuesta en línea; a partir de ello se procedió a realizar la consulta con la experta Paloma Martínez de la viabilidad de realizar las encuestas *online*. A partir de ello se recibió la aprobación de la experta para realizar las encuestas por dicho medio.

Paralelamente al criterio anterior, y en esta ocasión desde la perspectiva de los autores de la presente investigación, se observó que la aplicación presencial de una sola encuesta en Bessó Salón requería de dos horas en promedio. Este tiempo se debió a que se tenía que esperar que cada cliente terminara de recibir el servicio. A partir de ello, se observó que la aplicación

presencial de las encuestas representaba una seria limitante para el estudio de la muestra seleccionada.

Para la aplicación de este instrumento bajo ésta tipo de administración se utilizó como procedimiento:

- Se solicitó la autorización de los dueños de Bessó Salón para acceder a las redes sociales de la marca.
- Se envió la encuesta al gerente general, Miguel Barbarán, para que revise y autorice la encuesta a sus clientes.
- Luego de que la encuesta *online* fuese revisada y aprobada, el gerente general publicó la encuesta en sus redes sociales el jueves 16 de enero de 2020.
- La encuesta *online* estuvo disponible durante dos semanas, es decir, hasta el 30 de enero de 2020, logrando recabar 118 para su posterior análisis

En cuanto al tamaño de la muestra; es decir, el número de clientes que debe responder la encuesta, se calculó a partir de la población de la presente investigación: En primer lugar, se determina que población “es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2019, p. 236). También, se entiende por población como al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández & Mendoza, 2018).

En base a lo dicho anteriormente, la población de la presente investigación son aquellas clientas de Bessó Salón, mujeres mayores de 18 años y que hayan recibido un servicio como máximo en los últimos 2 meses. La restricción del periodo al que pertenece la población se debe a que la experiencia del cliente tiene que ser estudiada en un tiempo próximo a la recepción del servicio; y a que el ciclo normal de una recompra para Bessó Salón, indicado por Miguel Barbarán, es de 2 meses.

Para hallar el número poblacional se partió del universo de la base de datos del número de clientes mensuales proporcionada por Bessó Salón. Considerando además que el porcentaje de clientes varones es de 10% al mes; los cuales no fueron considerados dentro de la población.

Además, el número de clientes de Bessó Salón que asistieron en noviembre y diciembre de 2019 (ver Tabla 10) es de 282 clientas de Bessó Salón, sin embargo, la población está conformada por 169 clientas, debido a que el 40% de clientas no consideradas pertenecen a otros servicios que Bessó Salón no brinda directamente.

**Tabla 10: Promedio poblacional mensual de clientes de Bessó Salón durante el año 2019**

Mes	Cantidad de clientes
Enero	132
Febrero	177
Marzo	150
Abril	135
Mayo	214
Junio	155
Julio	145
Agosto	150
Septiembre	146
Octubre	156
Noviembre	139
Diciembre	175

Para determinar la muestra se debe partir de la población de estudio. Se sabe que la muestra es una parte o fragmento de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2019). En esta parte del estudio, se utilizó el muestreo probabilístico, de allí que la cantidad de encuestas se determinó aplicando la fórmula estadística de población finita y de esta manera poder obtener la muestra de estudio, de acuerdo a Mendoza (2017):

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

$\sigma$  = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), siendo el valor que se le dio en esta oportunidad de 0,05 (Mendoza, 2017, p. 31).

$$n = \frac{169 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(169 - 1)0,05^2 + 0,5^2 \times 1,96^2} = 118$$

A partir del cálculo de la fórmula, se obtienen una muestra total de 118 sujetos, lo que conlleva a aplicar la cantidad de 118 encuestas según los resultados obtenidos.

#### 4.6. Análisis de la información

Para analizar los datos en un enfoque mixto, según Hernández y Mendoza (2018) el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos, siendo estos estadística descriptiva e inferencial; así como en los cualitativos que pueden ser codificación y evaluación temática; además de análisis combinados, también, el análisis puede ser sobre los datos originales o puede requerir de su transformación. El método mixto tiene diversidad de posibilidades de análisis.

En función a lo señalado por estos autores, el análisis de la información del presente trabajo se realizó desde dos enfoques, considerando que lo cualitativo prevaleció a través de la categorización de la información a partir de las entrevistas aplicada a los expertos y clientes. Para esto se utilizó el programa de análisis cualitativo Atlas ti asistido por computadoras para gestionar y analizar los datos obtenidos de las entrevistas que se realizaron a los expertos y clientes, con el fin de segmentar la información en categorías.

Con respecto al enfoque cuantitativo, el análisis de la información se realizó a través de estadísticos descriptivos representados en tablas y gráficos, para esto se utilizó el paquete estadístico SPSS 25 que sirvió para la construcción del análisis de datos tomada a partir de la aplicación de las encuestas para posteriormente realizar las pruebas estadísticas de confiabilidad.

Según Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Hugo (2018) “La confiabilidad se expresa y mide mediante el coeficiente de confiabilidad. El coeficiente de confiabilidad perfecto es 1, y los que oscilan entre 0,66 y 0,71 son aceptables, siendo el mínimo 0,66” (p.278). Para medir la confiabilidad se hizo uso del Alfa de Cronbach que sirve para determinar el nivel de confiabilidad de un instrumento politómico y para determinar su valor se deben aplicar la siguiente formula estadística (Córdova, 2018):

$$\alpha = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

K: el número de ítems

$S_i^2$ : sumatoria de varianza de los ítems

$St^2$ : varianza de la suma de los ítems

$\alpha$ = Alfa de Cronbach

Para interpretar el coeficiente de confiabilidad de un instrumento se utiliza la siguiente tabla de categorías:

**Tabla 11: Tabla de categorías de Alfa de Cronbach**

Escala	Categoría
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

Fuente: Córdova (2018)

Cabe destacar que en el presente trabajo la confiabilidad de los instrumentos aplicados a los clientes de Bessó Salón fueron: el cuestionario para la prueba piloto y el cuestionario definitivo. La obtención del coeficiente de confiabilidad se realizó a través del programa estadístico SPSS versión 25, cuyos valores se mostrarán en el capítulo 5 de hallazgos de la investigación correspondiente al acápite 4 análisis de fiabilidad.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Determinación del Customer Journey Map

De acuerdo a lo mencionado en el acápite 4.3, mediante las entrevistas a profundidad se determinó cuáles son los patrones que estas presentaban, para luego determinar los posibles CJM percibidos por los clientes, de modo que, posteriormente estos sean validados por los mismos.

La muestra seleccionada fue de cinco clientes mujeres en un rango de edad de 20 a 50 años, debido a la recomendación de la experta en CE Paloma Martínez, quien sugirió el número cinco, ya que era suficiente para construir el o los CJM del cliente Bessó. Por ello, debido a las cinco entrevistas realizadas se decidió segmentar en dos: servicio de peluquería y servicio de estética.

Dicha decisión facilitó el entendimiento de la experiencia de las clientes en Bessó Salón y se procedió a identificar los siguientes mapas.

#### 1.1. Primer *Customer Journey Map* de peluquería de clientes nuevo

El primer CJM surge de la unión de dos clientas nuevas que adquieren el servicio de peluquería, como se mencionó en el capítulo 4.3, se decidió unir las experiencias de las dos personas y crear este CJM con el personaje de Rebeca. En base a ello, se identificó que tienen características similares en cuanto a su experiencia, así como puntos de felicidad y puntos de tristeza relevantes durante sus experiencias.

Rebeca es una cliente que suele visitar distintas peluquerías; sin embargo, es la primera vez que toma un servicio en Bessó Salón. La experiencia de la cliente comienza con su motivación de tener un cambio en su look; esta a su vez, vio recientemente que una amiga cercana se había realizado un cambio de look, y le gustó mucho dicho cambio. Su amiga le recomendó visitar Bessó Salón. Luego prosiguió con la búsqueda en Instagram de Bessó Salón, le gustó las publicaciones recientes y los *review* de los seguidores por lo que decidió reservar una cita.

Durante el día tuvo inconvenientes, los cuales la llevaron a cambiar la hora acordada en más de dos oportunidades; sin embargo, el salón fue flexible y le permitió el cambio de horario sin ningún inconveniente, como dice ella misma “Mira llamé hoy en la mañana, tenían disponibilidad me dieron cita a la una y luego yo llamé, que porfa si la podemos mover a las 3:30, a las 3:30, tampoco pude llegar, pedí que la movieran a las 4:30 y finalmente terminando las 5:00. Qué bueno, gracias a Dios el lugar no estaba tan full y bueno también me pudieron dar solución y me pudieron atender entonces por esa parte como que fueron bien amables” (comunicación personal, 14 de enero, 2020).

La cliente estaba emocionada por conocer el local y no tuvo mayores problemas en llegar a la dirección indicada por su amiga; sin embargo, en cuanto a la puerta del salón, se sintió confundida porque no sabía por dónde ingresar, pero a los pocos segundos el personal de Bessó abrió la puerta pequeña y la invitó a entrar, esperó por 5 minutos y luego vino Juan, la invitó a pasar con él al área de asesoramiento, “le expliqué un poquito a Juan que era lo que quería, como era lo que quería, lo entendió a la primera y me dijo como que era lo que íbamos a hacer para poder lograrlo” ( comunicación personal, 14 de enero de 2020).

Posteriormente, Juan la derivó con un colaborador el cual no se presentó ante la cliente; asimismo, se le ofreció una bebida a Rebeca, a lo cual ella respondió que le gustaría una manzanilla. Sin embargo, durante todo el servicio no recibió la manzanilla ofrecida, “Bueno pedí una manzanilla y nunca me la trajeron, me acordé recién ahora cuando estaba saliendo, nunca me trajeron la manzanilla, o sea, eso de que si realmente te ofrecen algo en ese momento... el cumplirlo pues” (comunicación personal, 14 de enero de 2020).

Luego, Juan pasó a realizarle el corte de cabello, y posteriormente otro colaborador terminó con el cepillado, este proceso tomó más tiempo de lo esperado, la cliente estuvo casi 7 horas en el salón, al finalizar el cambio de look la cliente se vio en el espejo y le gustó como quedó: “Tenía un poco de miedo porque al final no me gustaría el resultado del cambio de look, pero fue todo lo contrario... Está lindísimo” (comunicación personal, 14 de enero de 2020).

Finalmente, el Rebeca se acercó a caja y pagó, le pidieron el número de DNI y correo, le dieron un presente por navidad, una galleta navideña. Posteriormente, se retiró del local.

A continuación, se presenta el mapa de la experiencia de Rebeca.



Según la teoría del *Customer Journey Map*, mencionada anteriormente, se describe la experiencia por la que atraviesa la cliente, en el que se identifican diversos puntos de felicidad y dolor. A continuación, se analiza dichos puntos, que van de acuerdo a sus siguientes frases:

#### *1.1.1. Puntos de felicidad*

- “Mi amiga se hizo un cambio de look y me gustó” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). En este punto podemos inducir que Bessó Salón hizo un buen trabajo orientando, recomendado y realizando un cambio de look que fuese acorde a la persona que lo recibió, y por su entorno cercano validó los resultados, como en este caso, a Rebeca le gustó el cambio de su amiga. Dicho cambio de look hace referencia a la valoración positiva de la categoría, cambio de imagen. Este punto hace referencia al cambio de imagen, el cual es la primera categoría con la cual se identifica la empresa.
- “Me recomendó el salón” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La recomendación del salón a través del boca a boca refiere a un buen servicio o por lo menos a un resultado satisfactorio. Este punto de felicidad se relaciona con la categoría recomendación del salón, que se explicará más adelante.
- “Los busqué por Instagram” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La importancia de las redes sociales, para comunicar lo que la marca quiere transmitir a sus clientas potenciales, se puede observar en esta afirmación, ya que al gustarle lo que vio a través del Instagram la cliente decide reservar una cita. En este punto se puede identificar la categoría promoción de Bessó salón, en la cual la cliente, observa las ofertas y paquete de servicio que le ofrece la empresa.
- “Agendé la cita, cambié la hora de la cita dos veces y me atendieron normal” (comunicación personal, 14 de enero, 2020). Ella valora la flexibilidad que le puede dar Bessó Salón, y el hecho de que esto no afectó el servicio.
- “Llegué al local de Bessó” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Ubicar el local no fue difícil para Rebeca, para ella la ubicación no representó mayor problema. Este punto de contacto, se relaciona a la categoría de accesibilidad del salón.
- “La recepcionista me atendió” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). El personal fue amable con la cliente, y el tiempo que demoraron en abrirla la puerta no representó mayor incomodidad.
- “Pasé a una entrevista con Juan y Miguel y me asesoraron sobre mi cambio de look” (comunicación personal, 14 de enero de 2020) y “durante el proceso me atendieron los

gemelos” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Estos dos puntos de felicidad son muy valorados, ya que según las entrevistas realizadas la atención de Juan y Miguel Barbarán representa para las clientas un gran valor agregado. En este punto de contacto se hace referencia a la atención personalizada y a que la cliente aprecia ser atendida por los gemelos; por tanto, se relaciona a la categoría principales motivaciones para visitar Bessó Salón.

- “Terminé de atenderme, me miré al espejo y me gustó” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). El resultado final es lo que determina en gran parte el retorno de la clienta, y según Rebeca este fue muy bueno. Además, esto asegura que la cliente haya salido del local contenta, lo cual podría dar espacio a que recomienden a amigos y familiares o en todo caso, a dejar una buena crítica en las redes sociales. Dicho punto de felicidad hace referencia a la categoría satisfacción al confirmar que la cliente está satisfecha y encuentra lo que desea y busca en Bessó.
- “Me acerqué a caja y pagué, me pidieron mi correo y mi N° de DNI, me preguntaron cómo me sentía” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La cliente valora la preocupación de Miguel y Juan Barbarán por cómo se siente ella después del cambio de look, es importante que ellos hayan mostrado empatía con a cliente.
- “Me dieron un pequeño presente” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Rebeca recibió un presente por las fiestas navideñas, eso le hizo sentirse contenta y también que el servicio era personalizado.

#### *1.1.2. Puntos de tristeza*

- “Quería cambiar de look” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La cliente sentía que necesitaba un cambio y no se sentía bien consigo misma por lo que busca recomendaciones para realizarlo. Este punto de contacto se relaciona a la categoría cambio de imagen y principales motivaciones para visitar Bessó Salón.
- “Me confundí, no sabía cuál era la puerta para entrar” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Este punto crea una gran incomodidad ya que en un inicio Rebeca pensó que el salón estaba cerrado, pues las puertas grandes de vidrio se encontraban completamente cerradas, ella tuvo que ingresar por la puerta pequeña alterna. En este punto se relaciona con la categoría, ingreso al salón.
- “Los gemelos me derivaron a una persona, pero no me dijeron su nombre” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). El no conocer al personal que te atenderá causa una sensación de ansiedad, y al no presentar a la persona que le realizará el cambio al cliente

esta sensación aumenta. En este punto se pone a prueba la categoría presentación o introducción del colaborador.

- “Me ofrecieron una manzanilla, pero nunca me la trajeron” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). El ofrecimiento de bebidas o bocaditos como complemento al servicio, es un punto que puede crear un momento de felicidad al cliente, sin embargo, el no atender el pedido que se realizó, se torna en todo lo opuesto, ya que crea una expectativa que no se satisface.
- “El tiempo en el salón para mi cambio de Look duró más tiempo de lo que pensé” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Manejar tiempos estimados puede ayudar al cliente a organizar mejor su día y por ende causarle menos estrés, ya que estos pueden tener otros planes, los cuales pueden verse afectados; además, del agotamiento o cansancio que le puede producir al cliente permanecer por demasiado tiempo en el salón. Este punto a su vez, es parte de la categoría tiempo de servicio y se puede apreciar que este caso es un punto de tristeza para la cliente.

## **1.2. Segundo *Customer Journey Map* de los servicios de peluquería de cliente frecuente**

El segundo *Customer Journey Map*, surge durante la entrevista realizada a una cliente frecuente, que visita Bessó Salón al menos dos veces al mes, se inicia el mapa de la experiencia de esta cliente. Primero, se busca conocer el motivo por el que iría a la empresa, ante ello, se le preguntó a la cliente cuál fue su motivación y nos comentó lo siguiente “mis canas se notaban y necesito el tinte que siempre me ponen, los gemelos me conocen y me gusta su trabajo” comentó la cliente María Nieves Cruz (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Luego de identificar dicha necesidad, la cliente mencionó que por más que sea fiel a Bessó Salón, tenía dificultad con la distancia para llegar desde La Victoria, distrito donde vive la cliente hasta Miraflores, distrito donde se ubica la empresa.

De allí, el cliente toma su bus hasta llegar al local, toca el timbre e ingresa, y observa los productos que tiene Bessó Salón. En este momento se le preguntó porque venía desde La Victoria hasta Miraflores, por Bessó Salón y ella responde que es porque conoce a los gemelos desde que fueron alumnos de Marco Antonio y sabe la calidad de trabajo y el expertise que tienen, además “su local es encantador, muestran productos de calidad y tú sabes todo entra por los ojos” comentó la cliente, María Nieves Cruz (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Asimismo, cuando ingresa al salón la recepcionista la atendió y le dijo que espere unos minutos, que como había llegado sin cita, se atiende por orden de llegada; lo cual era una política que María Nieves ya

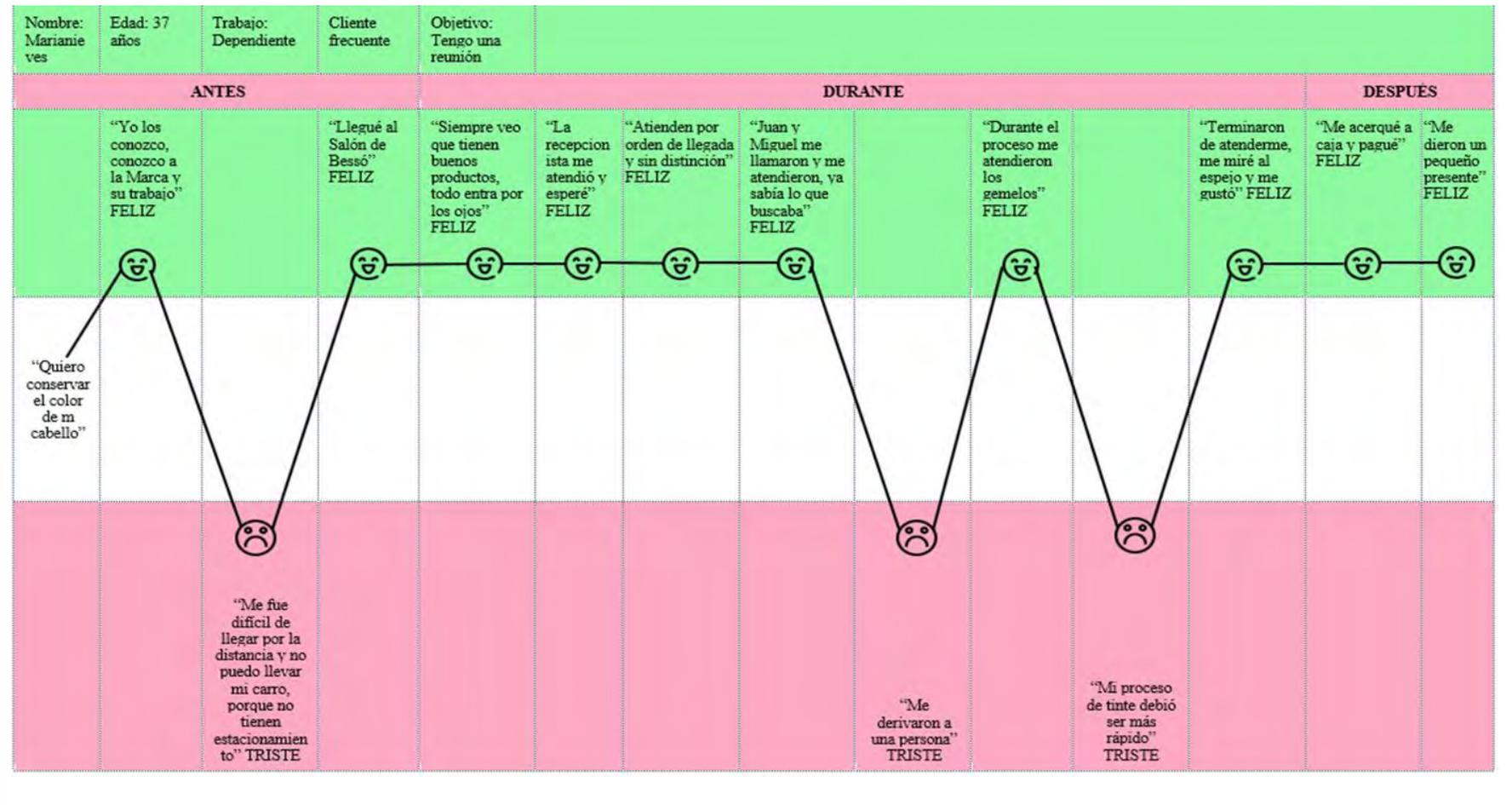
conocía, mientras esperaba en recepción, la cliente, miraba su celular, hasta que llegó Juan y se saludaron y la llevó con él, al área de peluquería (ver Anexo H). y le brindó instrucciones a un colaborador para que inicie el proceso de tinte.

Durante el proceso, el colaborador conversó con la cliente y hay un momento cuando Juan o Miguel interviene “Puede ser cualquiera de los dos, yo los identifico por el collar que siempre lleva cada uno J (Juan) y M (Miguel)” mencionó la cliente María Nieves (comunicación personal, 14 de enero de 2020).

“Aproximadamente mi tratamiento de tinte y todo el proceso acabó rápido, terminaron de atender me miré al espejo y me gustó” comentó la cliente María Nieves (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Finalmente, ella se acercó a caja, pago en efectivo se despidió y como era época navideña, le regalaron un presente, se despidió de las personas.



Figura 10: *Customer Journey Map del cliente Marianieves*



Según la teoría del *Customer Journey Map*, mencionada anteriormente, empieza el mapa de experiencia por el que atraviesa el cliente, en el que se identifica diversos puntos de felicidad y dolor. A continuación, se analizará los puntos de alegría y dolor por lo que atraviesa el cliente, que van de acuerdo a sus siguientes frases:

### *1.2.1. Puntos de felicidad*

- Una cliente entrevistada refirió: “Yo los conozco, conozco a la Marca y su trabajo” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). En este punto, se observa que un cliente fidelizado con la marca, no es necesario vivir cerca, sino la misma cliente busca a Bessó Salón y se siente confiada del servicio que recibirá, debido a sus experiencias anteriores. Este punto de contacto se relaciona con la categoría expertise de sus servicios, ambiente agradable y generador de confianza.
- “Llegué al Salón de Bessó” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Para ella, el llegar al local es un logro y es engreírse a sí misma, atendiéndose con sus mejores estilistas, según comenta. Este punto de contacto se relaciona con la categoría accesibilidad e ingreso al salón.
- “Siempre veo que tienen buenos productos, todo entra por los ojos” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). En este punto se observa que, en los salones de belleza, el mayor sentido que se emplea para clientes es el de vista y el oído, y lo reafirma la cliente con dicha frase. Este punto de contacto se relaciona con la categoría promoción de Bessó.
- “La recepcionista me atendió y esperé” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Se refiere a que la cliente ya conoce cuál es el protocolo a seguir, sabe que necesariamente, la recepcionista, amablemente, le brinda facilidades en la sala de espera. Este punto de contacto se relaciona con las categorías ingreso al salón y principales motivaciones para visitar Bessó Salón.
- “Atienden por orden de llegada y sin distinción” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Hace referencia a que la cliente no fue por cita, sabía que debía esperar y que no influye el favoritismo. Sino que, al que llegue primero, se le atiende primero y en orden de llegada.
- “Juan y Miguel me llamaron y me atendieron, ya sabía lo que buscaba” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Los expertos y representantes de la marca contribuyen con la felicidad de las personas, ya que se sienten alegres al ser atendidas por alguien famoso y de gran experiencia profesional. Este punto de contacto se relaciona con la

categoría encontrar lo que quiero en Bessó Salón, debido al tipo de servicio que ella espera encontrar y principales motivaciones, pues aprecia que los gemelos la atiendan.

- “Durante el proceso me atendieron los gemelos” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Este punto crea expectativas en el cliente, así los gemelos pasen la secadora o peinen el cabello del cliente, contribuye con el entusiasmo de la cliente, ya que viene a ser una de sus motivaciones. Este punto de contacto se relaciona con la categoría principales motivaciones para visitar Bessó Salón.
- “Terminaron de atenderme, me miré al espejo y me gustó” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Se refiere a la reafirmación de su expectativa, al ser una cliente frecuente, ella espera que quedar bien, mirarse al espejo y sentirse única. Este punto de felicidad hace referencia a la categoría satisfacción.
- “Me acerqué a caja y pagué, me dieron un pequeño presente” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). En este punto de contacto final, la cliente se siente especial al terminar el proceso y quedar “regia” como lo menciona la cliente y en recepción le piden sus datos, así como le dan un obsequio al final.

#### *1.2.2. Puntos de tristeza*

- “Me fue difícil de llegar por la distancia y no puedo llevar mi carro, porque no tienen estacionamiento” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Este punto le causa un dolor a la cliente, ya que considera que la empresa no está ubicada en un lugar céntrico, motivo por el cual le toma horas movilizarse. incluso no puede venir el carro, porque la empresa no tiene donde estacionar. Este punto de contacto se relaciona con la categoría accesibilidad al local.
- “Me derivaron a una persona” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Muchas veces, la cliente mencionó, que si bien durante el proceso, te atiende otro colaborador, es necesario presentarlo y que los gemelos Barbarán mismos, sea quien les presente y los capacite adecuadamente, de modo que la percepción del cliente sea similar que cuando le atienden ellos mismos. Este punto de contacto se relaciona con la categoría presentación o introducción del colaborador.
- “Mi proceso de tinte debió ser más rápido” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). En este punto, la cliente menciona que, si bien el servicio es excelente, la duración del proceso debe ser más corta, ya que otras veces, se pasa la hora de almuerzo o cena y no se sienten cómodas, ni pueden salir en búsqueda de algo para comer. Este punto tristeza

hace referencia a la categoría tiempo de servicio, la cliente esperó un tiempo menor al real.

### **1.3. Tercer *Customer Journey Map* de los servicios de estética de cliente nuevo**

Para la construcción del CJM de los servicios de estética se analizó la experiencia de dos clientas, las cuales tomaron servicios de manicure y pedicure, así se creó un CJM en donde se hallaron los momentos de felicidad y tristeza relevantes durante sus experiencias. De ese modo, se creó al personaje de María.

María es una cliente joven de 27 años, ella cuenta con un trabajo dependiente y es una cliente que suele visitar salones de belleza regularmente, ella suele transitar por la zona de Miraflores. Además, es una cliente que cuida mucho su imagen pues cree que esta es necesaria para las actividades laborales que realiza en su día a día, esta es la primera vez que visita Bessó Salón.

La experiencia de este cliente comienza en su necesidad de mantener una buena imagen siempre, en este caso ella sentía que sus uñas lucían mal, y ya que Bessó fue recomendado por su amiga y además se encontraba cerca, decidió ir “ En realidad, uhmm... yo tránsito por esos lugares porque yo trabajaba antes, está súper cerca y una amiga me comentó que había una peluquería por ahí y justo tenía que hacer bueno unos trámites cerca, así que como ya estaban las uñas atroz decidí pasar por ahí” ( comunicación personal, 14 de enero, 2020).

Ella llegó al local sin embargo al momento de querer ingresar tuvo un problema, como ella asegura lo encontré como que cerrado, las puertas cerradas, me pareció super raro, porque en realidad si es que no me lo hubiesen recomendado tal vez ni siquiera hubiera entrado, estaban las puertas cerradas y ni siquiera había un cartel que dijera” bienvenido” o “toqué el timbre”.

Posteriormente ingresó al local, pero no había nadie que atendiera “se escucha una voz, “pase” de lejos, entonces la primera impresión mala,” y como ella cuenta fue al inicio una mala experiencia, luego le dijeron que tome asiento, y se percató de que había un papel en el piso, lo cual la perturbó un poco, además le pareció que si bien no la hicieron esperar mucho tiempo pudieron hacerlo más rápido ya que casi no había clientes en el salón.

Ella pidió pagar en un inicio para no malograr su manicure luego, y al momento de pagar se le solicitó su DNI y correo, lo cual le pareció muy extraño: “lo que me extrañó fue que al momento de pagar me pidió dame tu DNI y ahora el número de teléfono, y yo ¿para qué es el número de DNI? A porque la SUNAT ahora está meticulosa que te pide tener el DNI de todos los clientes para saber quién hizo el pago, algo por estilo, yo dije que extraño” (comunicación personal, 14 de enero de 2020).

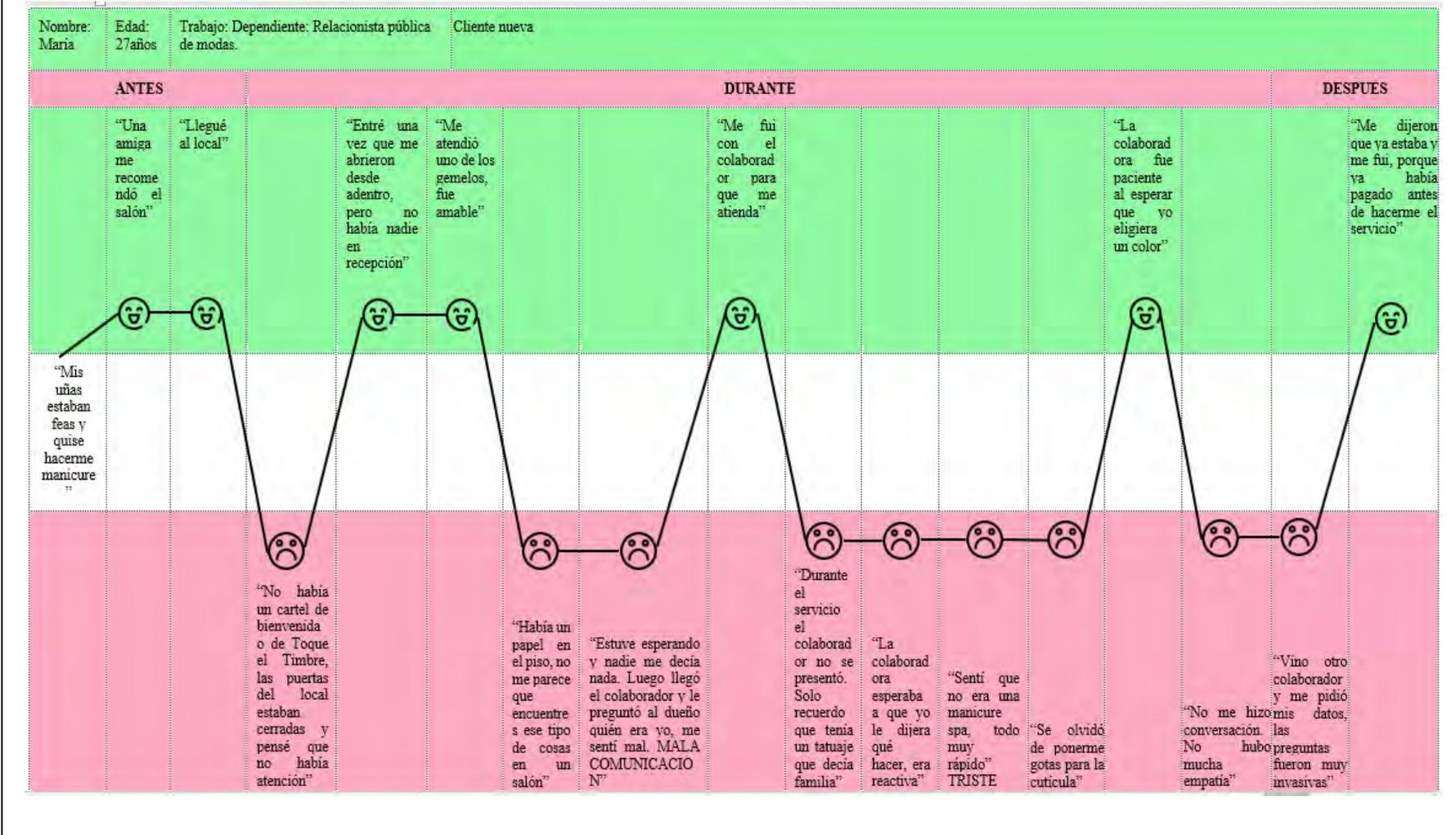
Posterior a ello, pasó a recibir el servicio de manicure con la colaboradora, este servicio le pareció incompleto como ella lo explica “tampoco hubo como una manicure normalmente a donde voy es una manicure Spa, normalmente me pasan exfoliante en las manos, te masajean, no nada de eso, literal fue como mete tus uñas, fueron como 10 segundos, mete las uñas sácalas, ni eso, más bien 5 o 7 segundos, y ya me secaban las uñas y después me puso una cremita, pero me la puso super rápida” (comunicación personal, 14 de enero, 2020) (ver Anexo I).

Sin embargo, María rescata que la colaboradora fue muy paciente al dejarle escoger el color de sus uñas, “fue amable cuando me pidió escoger bien los colores porque soy súper indecisa, le dije verdecito, azulino, por verano y después le cambié a rosado, entonces la chica fue súper amable” (comunicación personal, 14 de enero de 2020).

Al iniciar el servicio se acerca un colaborador y le pide su nombre, sin recibir mayor información, como ella lo menciona “llega un joven y me dice ¿Cuál es su nombre? con una hojita, supongo que es un método de fidelización no sé, pero me pidió mi nombre, yo como que ok no, súper extraño y ni siquiera hicieron conversación, fue simplemente como una encuesta” (comunicación personal, 14 de enero de 2020).

Por último, casi al finalizar el servicio la colaboradora olvidó colocar las gotas para cutículas, y ella tuvo que preguntar a alguien más sobre las mismas “yo llamé a la otra señorita y le dije disculpa “le faltó esto”, ah ya y me lo puso” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Terminado el servicio, María se retiró del local. De acuerdo a la teoría del *Customer Journey Map*, con la información sobre la experiencia del cliente en Bessó se puede identificar los distintos puntos de dolor y de felicidad del cliente.

Figura 11: Customer Journey Map del cliente María



### *1.3.1. Puntos de felicidad*

- Una cliente entrevistada refirió, “Una amiga me recomendó el salón” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Como se mencionó anteriormente, esto refiere a un marketing boca a boca, el cual es positivo para Bessó, y a través del cual se puede decir que la amiga recibió un buen servicio. Este punto de contacto corresponde a la categoría de recomendación
- “Llegué al local” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Ubicar el local no fue mayor problema para la cliente, es más, ella mencionó que este se ubica en lugar muy transitado por ella. Este punto de felicidad se relaciona con la categoría accesibilidad del salón.
- “Me atendió uno de los gemelos, fue amable” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). la atención del dueño fue cálida y María se sintió contenta entrando a un salón en el que pueda sentir la amabilidad de los dueños. En este punto de contacto se refleja la categoría principales motivaciones para visitar Bessó Salón.
- “La colaboradora fue paciente al esperar que yo eligiera un color” (comunicación personal, 14 de enero 2020). La paciencia y la disposición que mostró la colaboradora a ayudarlo a elegir el color le gustó mucho, pues ella reconoce ser muy indecisa y le agradó que le dejara probar distintos colores. Este punto de contacto se relaciona con la amabilidad de los colaboradores, la cual se encuentra en la categoría principales motivaciones para visitar a Bessó Salón.

### *1.3.2. Puntos de tristeza*

- “Mis uñas estaban feas y quise hacerme manicure” (comunicación personal, 14 de enero, de 2020). La cliente no se sentía feliz con el estado de sus uñas, y debido a sus labores diarias ella requiere mantener una buena imagen, por lo que tenía la necesidad de realizarse una manicura.
- “No había un cartel de bienvenida o de Toque el Timbre, las puertas del local estaban cerradas y pensé que no había atención” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Al momento de llegar al local ella se sintió confundida ya que no supo si el local estaba abierto o cerrado, asimismo, tampoco supo cuál era la entrada, ella argumenta que tocó el timbre ya que recibió la recomendación de su amiga, si esto hubiese sido así, tal vez ella no se hubiese animado a ingresar. Este punto de tristeza se relaciona con la categoría ingreso al salón.

- “Entré una vez que me abrieron desde adentro, pero no había nadie en recepción” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Alguien le gritó “pase” y ella entró, lo cual no la hizo sentirse muy cómoda, pues no sabía con quién consultar sobre el servicio que quería realizarse. Este punto de tristeza también en relación a la categoría ingreso al salón.
- “Había un papel en el piso, no me parece que encuentres ese tipo de cosas en un salón” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Un ambiente pulcro es lo que la cliente esperaba ya que según ella refirió, en otros salones que ella asistió antes, siempre encontró todo totalmente limpio.
- “Estuve esperando y nadie me decía nada. Luego llegó el colaborador y le preguntó al dueño quién era yo, me sentí mal. Mala comunicación” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La mala comunicación entre el dueño y la colaboradora encargada de la manicure la hizo notar que no sabían que ella era cliente, lo cual no le dio la impresión de ser un servicio personalizado. Se observa en este punto de contacto la categoría de presentación o introducción del colaborador.
- “Durante el servicio el colaborador no se presentó. Solo recuerdo que tenía un tatuaje que decía familia” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Al cliente no le gustó no saber quién era la persona que la estaba atendiendo, el conocimiento de la persona, creó una mayor probabilidad de tener una relación más estrecha con el cliente y por ende la sensación de recibir un servicio más personalizado. Este punto de contacto se relaciona con la categoría de la presentación o introducción del colaborador.
- “La colaboradora esperaba a que yo le dijera qué hacer, era reactiva” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Ante la observación por parte de la cliente de una manicura mal hecha, la colaboradora no mostraba interés en mejorar el servicio; por el contrario, esperaba que el cliente hiciera más observaciones y algunas se ignoraron.
- “Sentí que no era una manicure spa, todo muy rápido” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La rapidez del servicio y el no recibir una exfoliación, ni masajes en las manos, le dio la sensación de que el servicio era incompleto, y no bien elaborado. Este punto de dolor hace referencia a la categoría de la expertise en manicure de Bessó Salón.
- “Se olvidó de ponerme gotas para la cutícula” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Este punto reafirmó aún más el punto de dolor anterior, pues, luego se acercó otra colaboradora y esta le colocó las gotas, afirmando que efectivamente, este proceso había

sido olvidado. Este punto de dolor se refiere también a la expertise en manicura de Bessó Salón.

- “No me hizo conversación. No hubo mucha empatía” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). La colaboradora no mostró mucho interés por hacer sentir a María muy cómoda durante el servicio de manicura, acción que suele ser muy importante debido a que el servicio se realiza en un ambiente en donde se encuentran ellas solas, frente a frente. Este punto de dolor hace referencia a la categoría de amabilidad de los colaboradores como principales motivadores para visitar Bessó Salón.
- “Vino otro colaborador y me pidió mis datos, las preguntas fueron muy invasivas” (comunicación personal, 14 de enero de 2020). Un colaborador de Bessó Salón se acercó a pedirle el nombre, sin mayor información de lo que se iba a hacer con este, esto le causó extrañeza, y finalmente cuando pago se le preguntó por su DNI y número de teléfono lo que a ella le resultó muy invasivo, ya que nunca se lo habían pedido en salones a los que había asistido antes. Este punto de contacto hace referencia a la amabilidad de los colaboradores, es decir a la categoría principales motivaciones.

## **2. Determinación de las 14 categorías (a través de encuesta piloto)**

Si bien dentro del marco teórico se expone cuatro categorías de la experiencia del cliente como propiedad de la marca, cliente, socio y social; estas son las categorías dentro de las cuales se ubican las categorías específicas para describir la experiencia. En la presente investigación se buscó determinar categorías con las cuales se puedan describir la experiencia en Bessó Salón. Ello quiere decir que lo primero que se hizo, fue realizar una entrevista preliminar a las clientas, a partir de las respuestas se obtuvieron 32 categorías emergentes (Ver anexo F) de las cuales; por recomendación de Paloma Martínez, experta en CE, y Carlos Hoyos, experto en *service design* de Rímac seguros, se seleccionó 14 categorías para la encuesta definitiva (Ver anexo G). Dicha decisión fue porque los expertos comentaron que a un cliente solo se le puede realizar entre 10 a 15 preguntas, porque si superas ese límite, ya no tiene la misma concentración y actitud asertiva a resolverlas. Lo cual como se mencionó anteriormente, se observó durante la aplicación de la encuesta piloto.

A continuación, en la Tabla 12 se observa las 14 categorías emergentes que surgieron.

**Tabla 12: Categorías emergentes seleccionadas**

N°	Categorías emergentes seleccionadas
1	Cambio de imagen
2	Promoción de Bessó Salón
3	Expertise en maquillaje, peluquería, manicure y pedicure
4	Presentación o introducción del colaborador
5	Encontrar lo que quiero en Bessó Salón
6	Tiempo del servicio
7	Ambiente agradable y generador de confianza
8	Bessó Salón es la mejor opción para cambiar de look
9	Relación precio - calidad
10	Accesibilidad (ubicación, estacionamiento, visibilidad)
11	Ingreso al salón (puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal)
12	Principales motivaciones
13	Recomendación del salón
14	Satisfacción

### 3. Encuesta definitiva

Se realizó la validación del CJM a través de la encuesta definitiva, de acuerdo a las respuestas de los clientes de Bessó Salón. A continuación, se detalla los hallazgos encontrados de la encuesta online que se realizó, se tuvo una muestra de 118 clientes de la empresa.

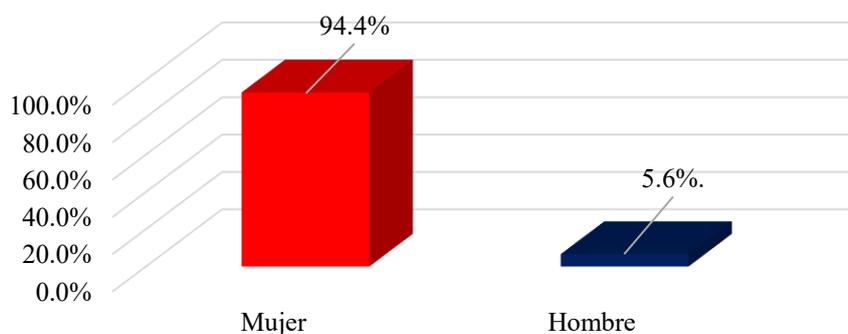
#### 3.1. Características de la muestra

##### 3.1.1. Género

**Tabla 13: Distribución de la muestra por género**

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	118	94,4
Hombre	7	5,6
Total	125	100

**Figura 12: Diagrama de barras de la distribución por género**



Tal como se observa en la Tabla 13 y Figura 12, 118 personas de la muestra son mujeres, lo cual corresponde al 94.4%, y 7 son varones, es decir el 5.6% de una muestra total de 125 personas.

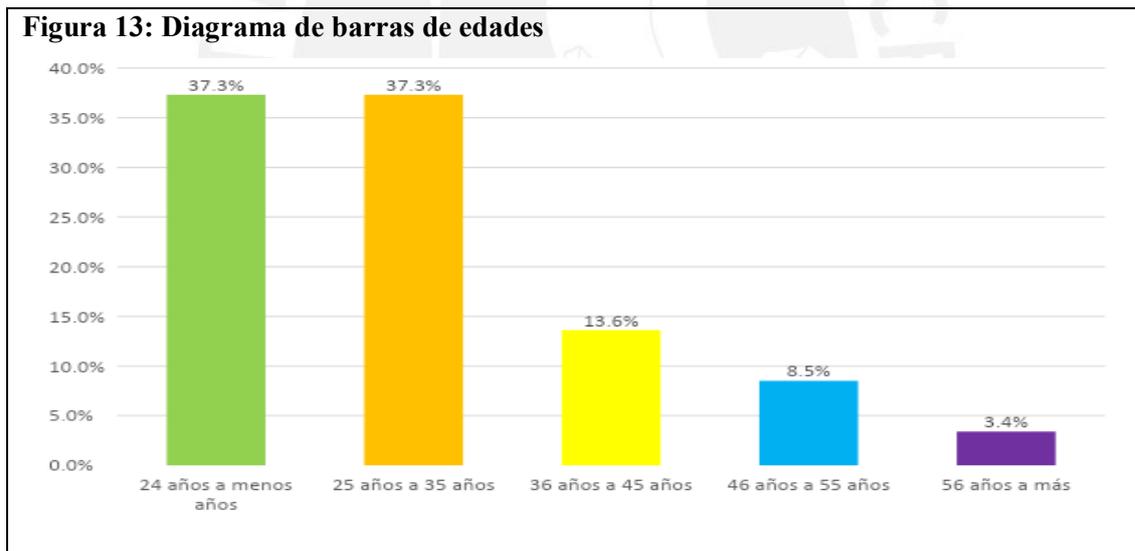
Asimismo, para el análisis de nuestra investigación solo se considera una población de 118 mujeres que han visitado la empresa y que a la vez es el público objetivo de la presente investigación, donde se busca validar e interpretar su experiencia por cada una de ellas.

### 3.1.2. Edades

**Tabla 14: Distribución de la muestra por edades**

Rango	Frecuencia	Porcentaje
24 años a menos años	44	37,3
25 años a 35 años	44	37,3
36 años a 45 años	16	13,6
46 años a 55 años	10	8,5
56 años a más	4	3,4
Total	118	100

**Figura 13: Diagrama de barras de edades**



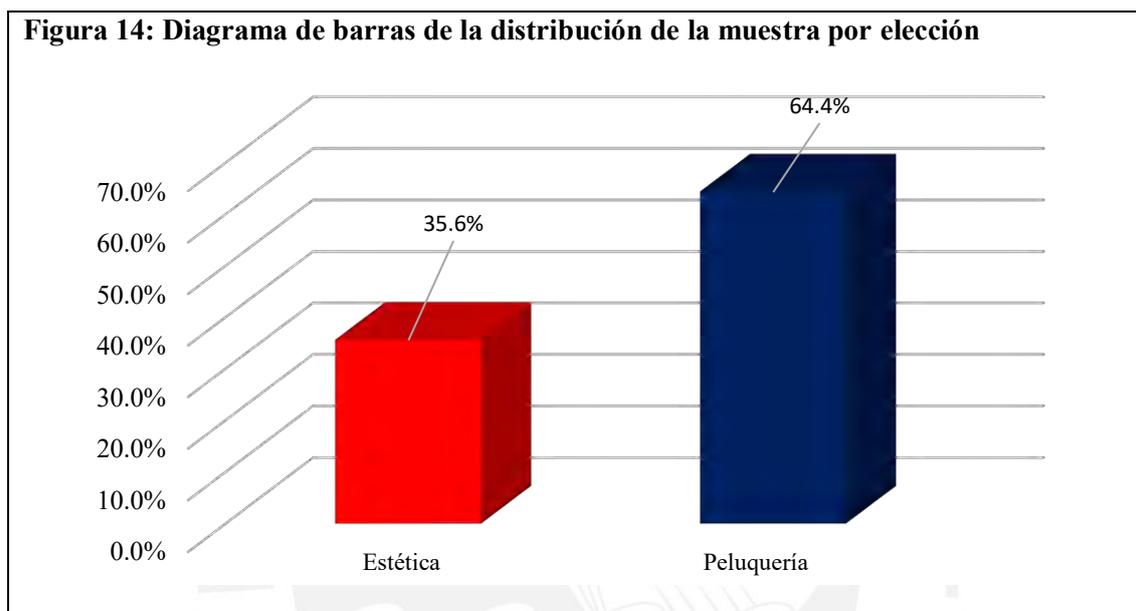
Tal y como se observa en la Tabla 14, y Figura 13, existe una igualdad de porcentajes entre mujeres de 24 años a menos y mujeres de 25 a 35 años, tanto los tesistas como el gerente general tuvieron una gran sorpresa, ya que, ellos tenían un target dirigido a personas que trabajan y tienen un ingreso promedio alto, y estimaban que ese era el rango. Sin embargo, las encuestas demuestran lo contrario y se observa que existen personas menores de 24 años que son clientes de Bessó y que dichas personas, quizá no trabajen, pero quien sustenta los gastos son sus padres o familiares.

### 3.1.3. Servicio

**Tabla 15: Distribución de la muestra por elección del servicio**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Peluquería	42	35,6
Estética	76	64,4
Total	118	100

**Figura 14: Diagrama de barras de la distribución de la muestra por elección**



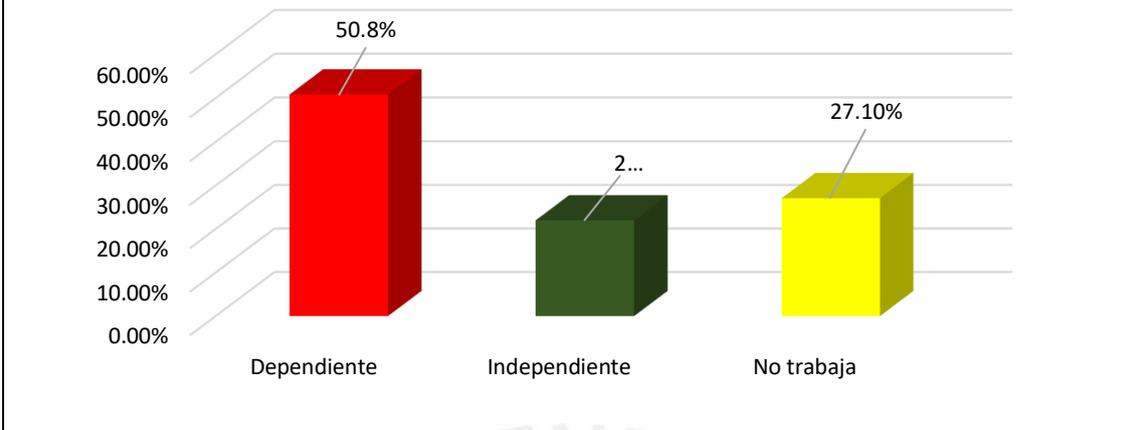
Sobre la elección de los servicios prestados en Bessó Salón: peluquería y estética, presentados en la Tabla 15, y Figura 14, estos reafirman lo que nos comentó el gerente general, que el producto estrella de su negocio, el cual es el que le genera más rentabilidad en el servicio de peluquería, pero a la vez requiere más inversión de recursos, tiempo, recursos humanos y otros productos de belleza. A diferencia del servicio de estética que con esmaltes y productos derivados sin desgaste de recursos más costosos se podría atender más clientes, ya que te lleva menor tiempo a diferencia de un cambio de look, tinte o peinado.

### 3.1.4. Situación Laboral

**Tabla 16: Distribución de la muestra según su situación laboral**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Dependiente	60	50,8
Independiente	26	22
No trabaja	32	27,1
Total	118	100

**Figura 15: Diagrama de barras de situación laboral**



Se observa en la Tabla 16 y Figura 15, que la mayor parte de sus clientas son personas dependientes (50.8%) y que si bien, el objetivo de Bessó Salón es también dirigirse a los nuevos emprendedores, personas comerciantes que son independientes, estas solo representan el 22% del total. Bessó Salón debe de tomar en cuenta que la mayoría de sus clientas son dependientes, por lo que no debe descuidarlas.

### 3.2. Validación por categorías de la investigación

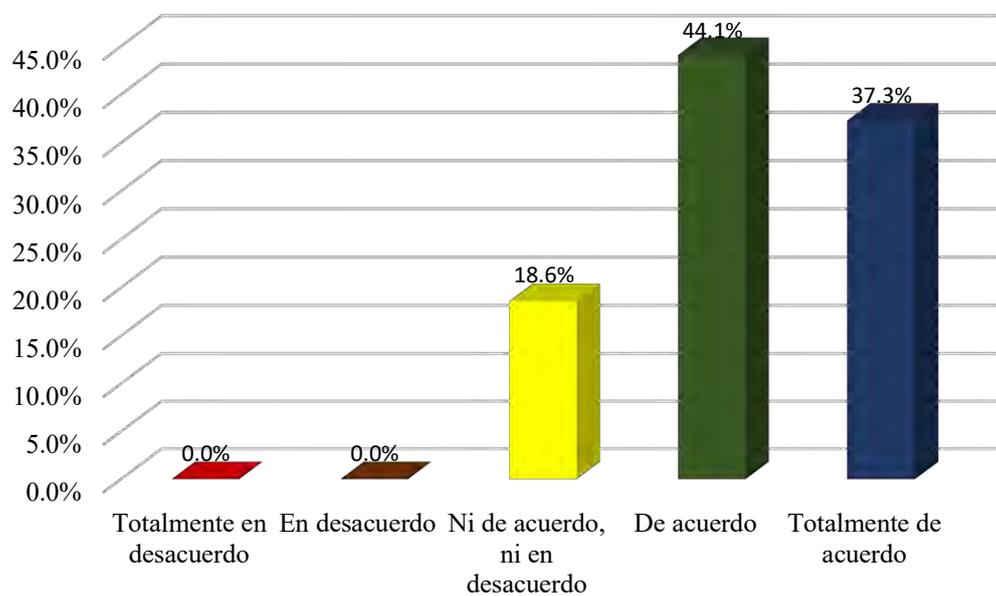
En esta sección se da a conocer los resultados de las encuestas por categorías. Además, como parte de la investigación se tuvo como recomendación, por parte de la experta Paloma Martínez, incluir dentro de la encuesta, preguntas emergentes condicionadas a las respuestas de preguntas previas con el fin de conocer profundamente los motivos de aquellas respuestas poco o nada favorables (calificación en la escala de Likert del 1 al 3). Las preguntas que cuentan con preguntas emergentes son las siguientes: pregunta número 11. Considero que la relación entre Precio y Calidad es la correcta; pregunta número 13. Me fue fácil ingresar a Bessó Salón (puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal); y la pregunta número 15. ¿Cuál es la probabilidad de recomendar los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón?

#### 3.2.1. Cambio de imagen

**Tabla 17: Pregunta 1. Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	18,6
De acuerdo	52	44,1
Totalmente de acuerdo	44	37,3
Total	118	100,0

**Figura 16: Pregunta 1. Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas**



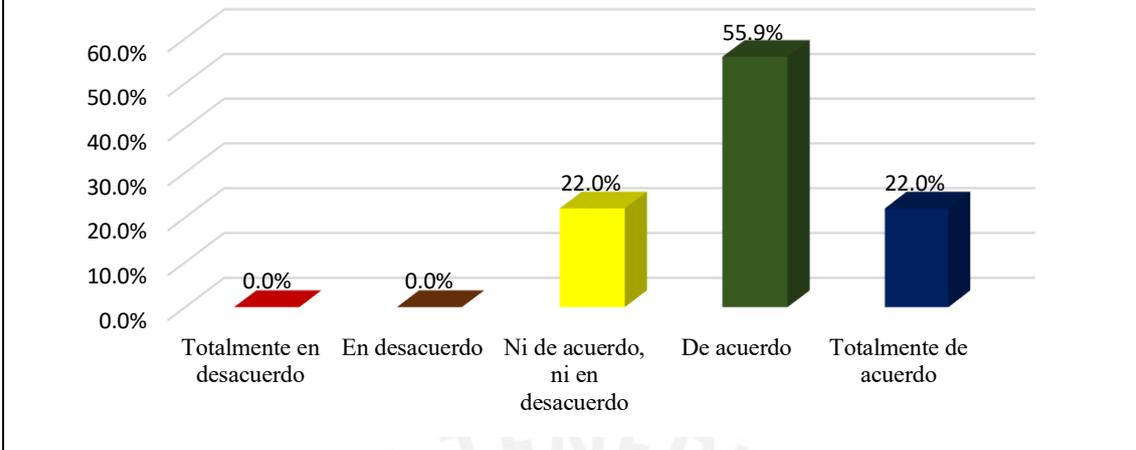
En la Figura 16, respecto al enunciado: “Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas”. Según los resultados de la presente encuesta se confirma lo mencionado anteriormente, ya que los dueños de la empresa, Juan y Miguel Barbarán, llegaron a ser figura pública debido, a la expertise, que tienen en el cambio de look y ello fue percibido por el público a nivel nacional a través del medio televisivo, es por ello que la mayoría de mujeres reconoce a la empresa por sus cambios de look. Cabe resaltar que los gemelos Barbarán son representantes de la marca, ya que existe gran cantidad de personas que los asocian a la empresa.

### 3.2.2. Promociones

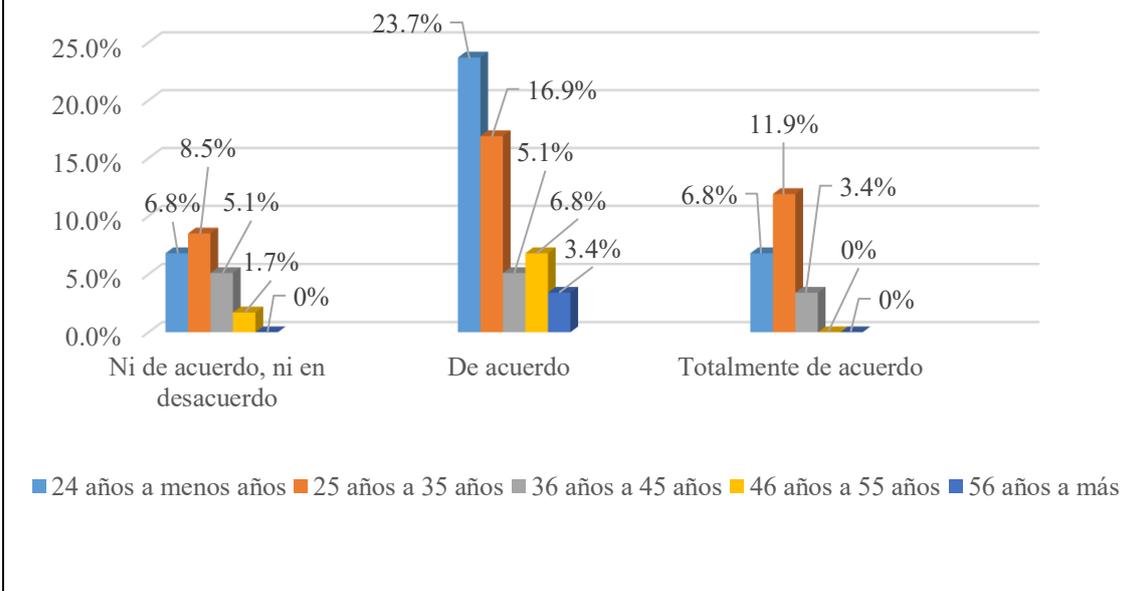
**Tabla 18: Pregunta 2: Encuentro atractivo las promociones que tiene Bessó Salón**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	22,0
De acuerdo	66	55,9
Totalmente de acuerdo	26	22,0
Total	118	100

**Figura 17: Pregunta 2: Encuentro atractivo las promociones que tiene Bessó Salón**



**Figura 18: Encuentro atractivas las promociones que tiene Bessó Salón**



En las Figuras 17 y 18, se puede observar que la mayoría de clientas encuentran atractivas las promociones de Bessó Salón. De acuerdo a sus comentarios se entiende que los paquetes por temporada que arma la Empresa son ofertas que las atraen a aprovechar dicho descuento. De igual forma, Miguel Barbarán mencionó que esta es una estrategia para que el cliente no solo se anime a usar un servicio, sino opte por comprar servicios adicionales, teniendo así más rentabilidad.

Por otro lado, respecto a los medios de comunicación que emplea la empresa, Miguel Barbarán mencionó que, si bien la televisión es un medio de comunicación a nivel masivo, con gran poder de influencia; las redes sociales son otro medio que contribuye con su valor agregado

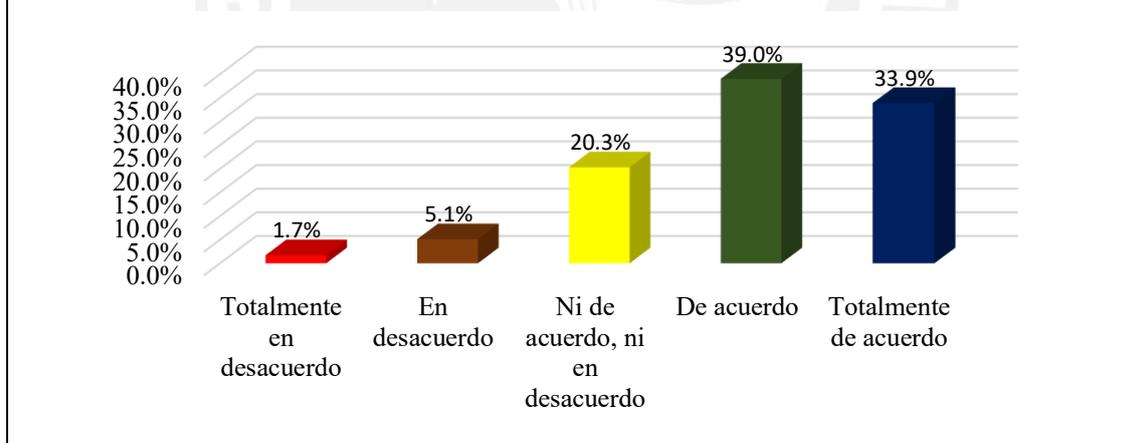
y competitividad, pues a través de estos, Juan Barbarán, como gerente de marketing, está pendiente de los comentarios, promociones, *merchandising* y respuestas de los seguidores e incluso envía saludos personalizados cuando transmiten videos en vivo. Del mismo modo, cuando los clientes optan por sacar citas para Bessó Salón, es uno de los gemelos quienes responden. Esto puede explicar el por qué son las mujeres de 24 años a menos quienes ocupan mayor porcentaje dentro de aquellas que están de acuerdo.

3.2.3. *Pregunta 3: Voy a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure*

**Tabla 19: Pregunta 3. Voy a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
En desacuerdo	6	5,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	20,3
De acuerdo	46	39,0
Totalmente de acuerdo	40	33,9
Total	118	100

**Figura 19: Pregunta 3. Voy a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure**



En la Figura 19, se observó que tanto en la valoración de las clientes al considerar a los colaboradores de Bessó como experto es sus funciones, muchos de ellos que estuvieron en “ni de acuerdo, ni desacuerdo” comentaron que si bien los gemelos Barbarán son los expertos en su rubro, cuando delegan las funciones a sus colaboradores no sienten que es igual y requieren que uno de los gemelos brinde sus comentarios.

En este punto, es necesario que los colaboradores estén más capacitados y más empoderados con sus funciones y conocimientos, estar seguros de lo que hacen y afirmar ante el

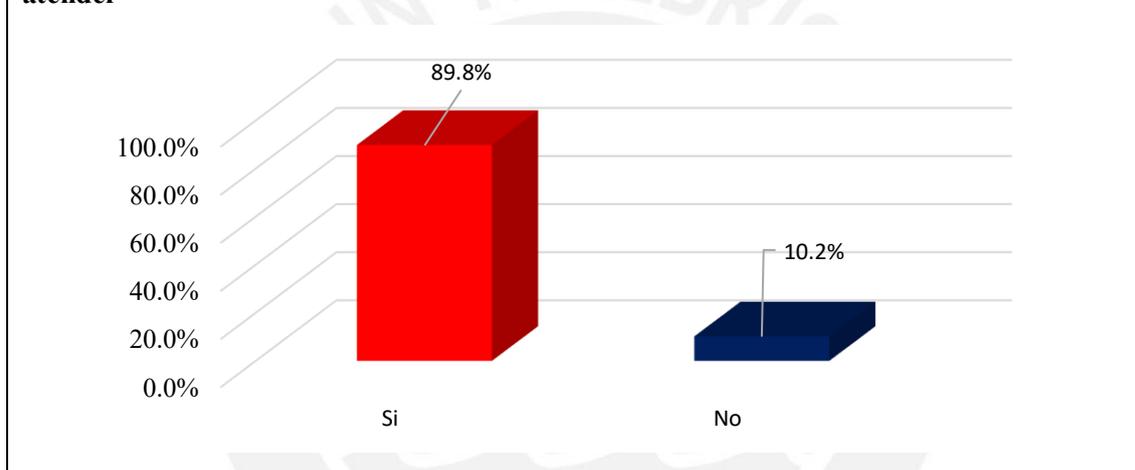
cliente que su trabajo es excelente, de acuerdo a las enseñanzas y aprendizajes que les brindaron los gemelos Barbarán. De este modo se pretende llegar a una calificación en la que todos digan “totalmente de acuerdo a esta afirmación”

#### 3.2.4. Me presentaron al colaborador que me iba a atender

**Tabla 20: Pregunta 4. Durante el servicio me presentaron al colaborador que me iba a atender**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	106	89,8
No	12	10,2
Total	118	100

**Figura 20: Pregunta 4. Durante el servicio me presentaron al colaborador que me iba a atender**



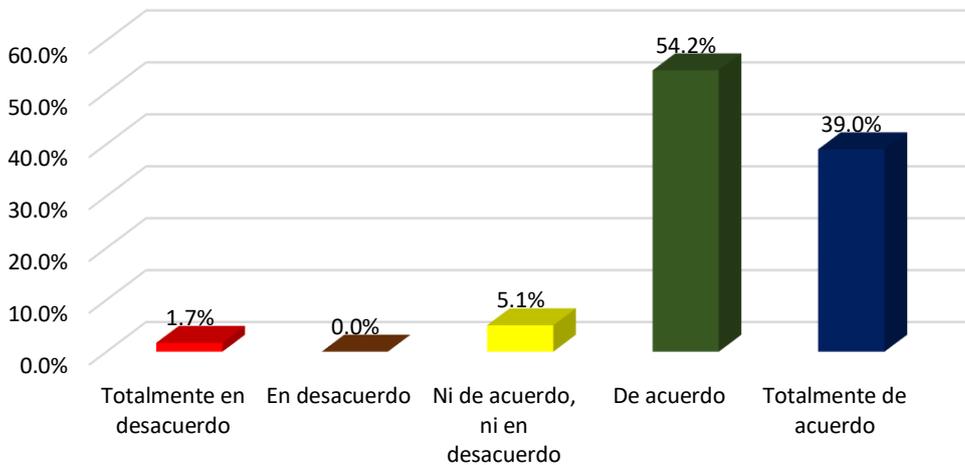
En la Figura 20, el 89.8% de los encuestados aceptaron la afirmación, y el 10.2% negaron dicha afirmación. Hace referencia a lo que manifestó Miguel Barbarán durante la entrevista, ya que antes de delegar funciones presenta al colaborador con el cliente y posteriormente, le brinda las instrucciones al colaborador del servicio que desea el cliente.

#### 3.2.5. Servicio y atenciones

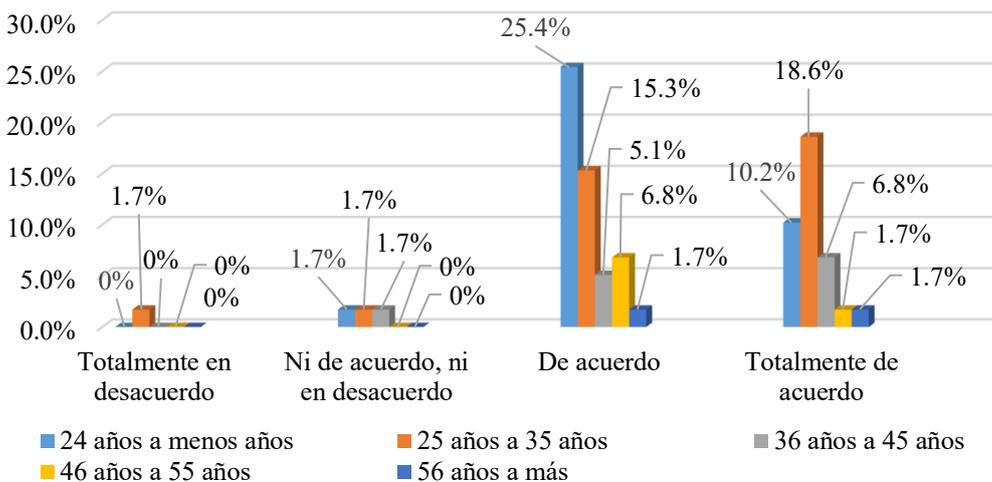
**Tabla 21: Pregunta 5. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	5,1
De acuerdo	64	54,2
Totalmente de acuerdo	46	39,0
Total	118	100

**Figura 21: Pregunta 5. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero**



**Figura 22: Pregunta 5. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero**



En la Figura 21 y 22, el 54.2% de los clientes están de acuerdo con dicha frase, el 39% está totalmente de acuerdo, el 5.1% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la frase, así mismo, solo el 1.7% está totalmente en desacuerdo, y ningún cliente (0%), está en desacuerdo con el enunciado.

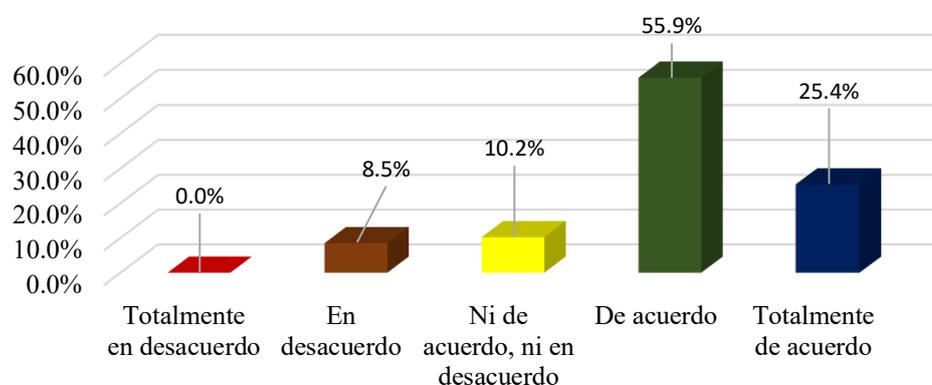
Lo que se buscó analizar con esta pregunta es si se cumplió las expectativas versus la realidad, en este sentido, se confirma que más del 50% de clientas lo logró. También, es importante observar que la mayoría de clientas que cubre sus expectativas en Bessó Salón son mujeres de 24 a menos años, aun no siendo ellas el target al cual al cual el gerente de Bessó dirige.

### 3.2.6. Tiempo adecuado

**Tabla 22: Pregunta 6. Considero que el tiempo que estuve en Bessó Salón fue el adecuado**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	10	8,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	10,2
De acuerdo	66	55,9
Totalmente de acuerdo	30	25,4
Total	118	100

**Figura 23: Pregunta 6. Considero que el tiempo que estuve en Bessó Salón fue el adecuado**



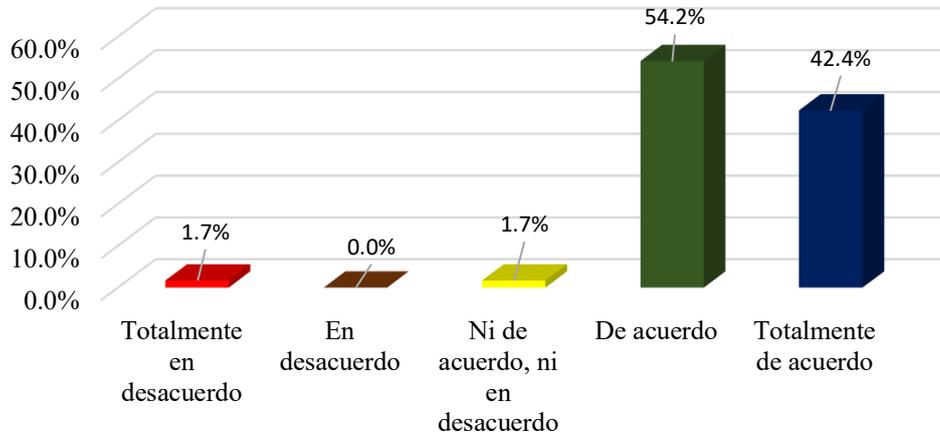
En la Figura 23, respecto al enunciado: Si bien, más del 80% de clientes afirma que tanto el tiempo de espera como el tiempo que dura el proceso del servicio es el adecuado, dentro de los comentarios mencionan que para el caso de tratamientos que duran más de tres horas y se cruza con su hora de almuerzo o cena, sienten un momento de dolor, al no poder salir del salón y estar sujetas a un vaso de agua, café o gaseosa que es lo que ofrece la empresa y desearían recibir alguna alternativa para que puedan llegar su punto de felicidad.

### 3.2.7. Ambientes agradables y confianza

**Tabla 23: Pregunta 7. El ambiente de Bessó Salón es agradable y me genera confianza**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	1,7
De acuerdo	64	54,2
Totalmente de acuerdo	50	42,4
Total	118	100

**Figura 24: Pregunta 7. El ambiente de Bessó Salón es agradable y me genera confianza**



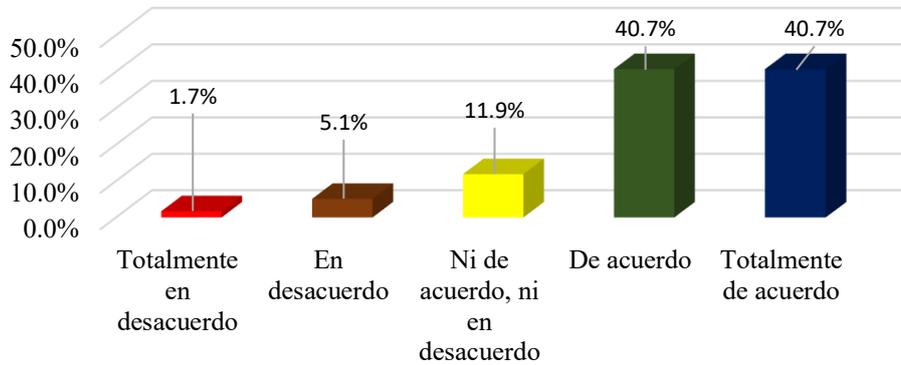
El 97.1% de las clientes está de acuerdo en reconocer que el ambiente de Bessó Salón es agradable, este resultado nos lleva a pensar que es reflejo de los esfuerzos de Juan y Miguel Barbarán por brindar a sus clientas un alto sentido del confort. Aunado a ello, la inversión del local comprendió todas las señaléticas requeridas legalmente, como zonas de seguridad, ruta de evacuación en caso de sismo, etc. Así mismo, la inversión en el diseño del salón, la elección de colores, la decoración, el mobiliario y la iluminación fueron consideradas desde la etapa del diseño, el cuál fue encargado a un profesional (comunicación personal, 14 de enero, 2020).

### 3.2.8. Cambio de Look

**Tabla 24: Pregunta 8. Considero que Bessó Salón es la mejor opción para un cambio de Look**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
En desacuerdo	6	5,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	11,9
De acuerdo	48	40,7
Totalmente de acuerdo	48	40,7
Total	118	100

**Figura 25: Pregunta 8. Considero que Bessó Salón es la mejor opción para un cambio de Look**



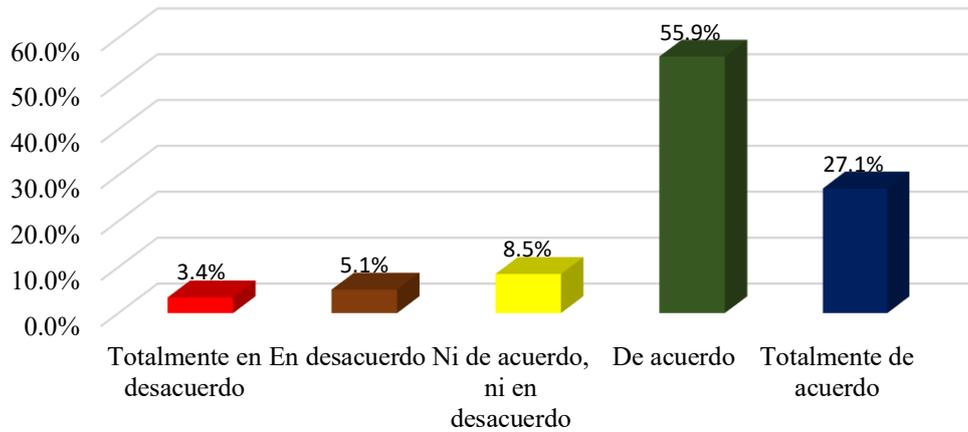
En la Figura 25, respecto al enunciado: “Considero que Bessó Salón es la mejor opción para un cambio de Look”. El cambio de look es el “producto estrella de Bessó Salón”, es la mayor apuesta de Bessó, pues para ellos es un producto muy rentable monetariamente; de la misma manera que le sirve a la marca como un medio de publicidad de cliente a cliente. La aprobación del 81.4% de parte de los clientes en afirmar que Bessó es la mejor opción cuando se trata de un cambio de look muestra que los esfuerzos que ha dedicado Bessó en su producto estrella ha dado los resultados esperados.

### 3.2.9. Precio y calidad correcta

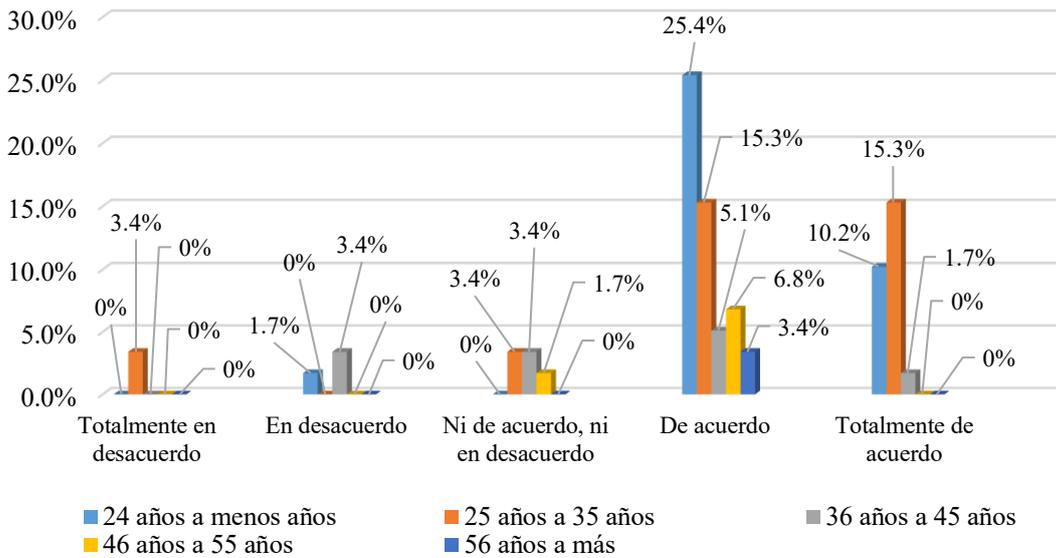
**Tabla 25: Pregunta 9. Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta**

Edades	Precio y calidad correcta											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24 años a menos años	0	0	2	1,7	0	0	30	25,4	12	10,2	44	37,3
25 años a 35 años	4	3,4	0	0	4	3,4	18	15,3	18	15,3	44	37,3
36 años a 45 años	0	0	4	3,4	4	3,4	6	5,1	2	1,7	16	13,6
46 años a 55 años	0	0	0	0	2	1,7	8	6,8	0	0	10	8,5
56 años a más	0	0	0	0	0	0	4	3,4	0	0	4	3,4
Total	4	3,4	6	5,1	10	8,5	66	55,9	32	27,1	118	100

**Figura 26: Pregunta 9. Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta**



**Figura 27: Pregunta 9. Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta**



En la Tabla 25 y la Figura 26 y 27, respecto al enunciado: “Considero que la relación entre precio y calidad es la correcta”, La percepción que tuvieron los clientes del precio con respecto a la calidad es notoria que la mayoría de los clientes están de acuerdo con el precio. En esta pregunta vuelven a sorprender las mujeres de 24 a menos, quienes están de acuerdo y totalmente de acuerdo en un 35.6%, representando así, la mayor parte.

Por su parte, el 17% de resultados que reflejan el desacuerdo del precio de los servicios con respecto a la calidad es interesante, pues denota que más del 10% de las clientes no se encuentra o no se ha encontrado satisfecha con el precio, luego de haber recibido el servicio; por lo tanto, es un hecho a considerar para la marca.

**Tabla 26: ¿Consideras que la relación entre Precio y Calidad no es la correcta?**

Categoría	Frecuencia
Poca duración del servicio	1
Competidor con una mejor relación precio calidad	1
Mal desempeño de los colaboradores	1
El maquillaje no fue el esperado	1
Precio elevado	1

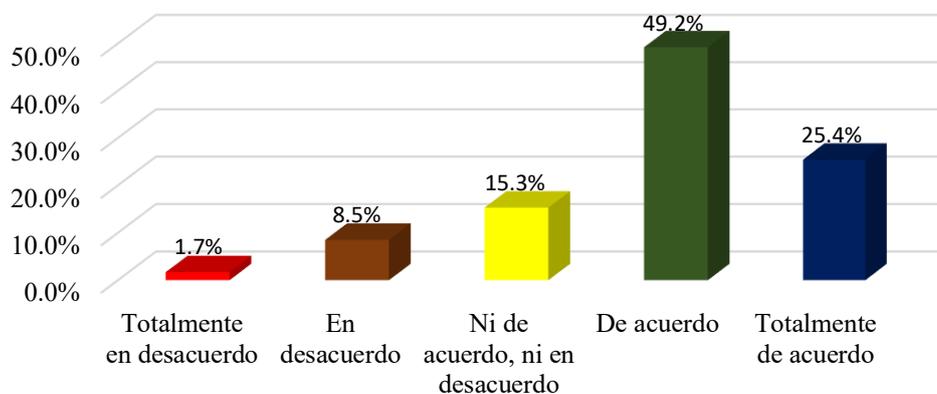
Con este resultado se podría inducir que los motivos presentados y la frecuencia de los mismos, no son significativos en comparación con el tamaño de la muestra, en tanto representan un 4.23% de la muestra.

### 3.2.10. Fácil acceso al local Bessó Salón

**Tabla 27: Pregunta 10. Me fue fácil acceder al local de Bessó Salón (Ubicación, estacionamiento, visibilidad, etc.)**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
En desacuerdo	10	8,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	15,3
De acuerdo	58	49,2
Totalmente de acuerdo	30	25,4
Total	118	100

**Figura 28: Pregunta 10. Me fue fácil acceder al local de Bessó Salón (Ubicación, estacionamiento, visibilidad, etc.)**



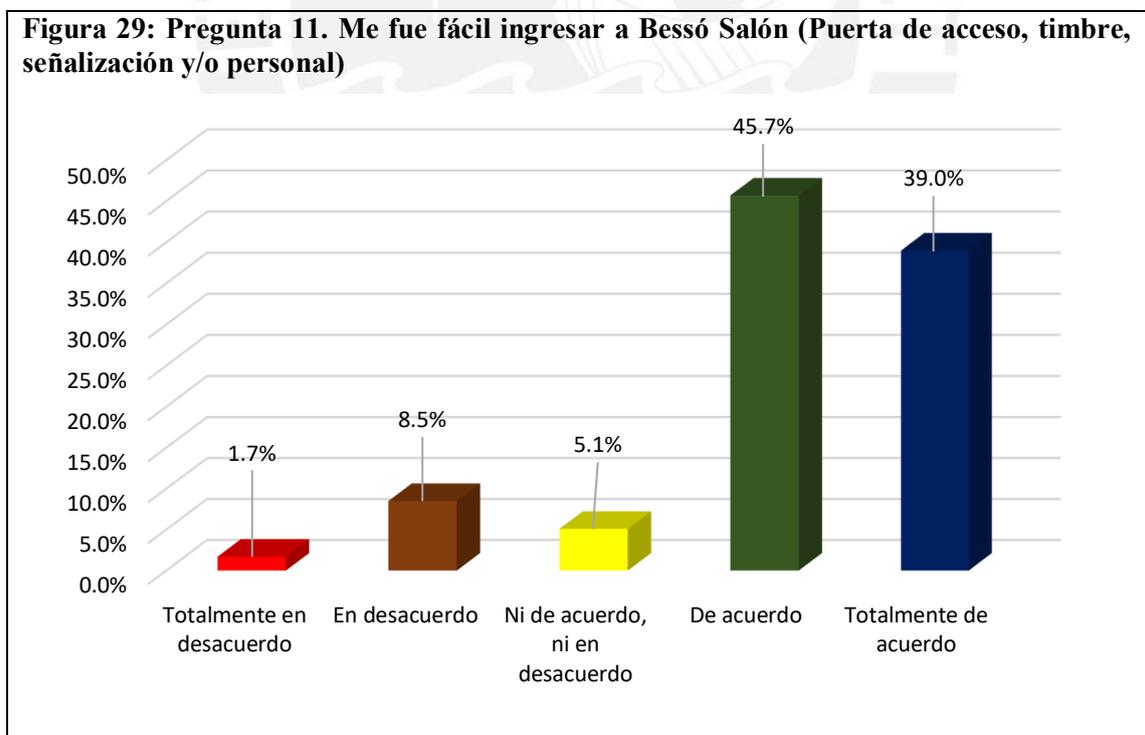
En la Tabla 27 y la Figura 28, respecto al enunciado: “Me fue fácil acceder al local de Bessó Salón”. Principalmente se muestra que los clientes no tienen mayores dificultades para acceder al local de Bessó Salón. Según la comunicación personal con Miguel Barbarán, el plan para el nuevo local era establecerse en la zona de su público objetivo; por ello, se eligió al distrito de Miraflores como un punto geográficamente céntrico tanto para las clientas que viven en la zona sur de Lima (San Isidro, Barranco, Surco, etc.) como en lugares aledaños como Magdalena y San Miguel.

### 3.2.11. Fácil ingreso a Bessó Salón

**Tabla 28: Pregunta 11. Me fue fácil ingresar a Bessó Salón (Puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal)**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
En desacuerdo	10	8,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	5,1
De acuerdo	54	45,7
Totalmente de acuerdo	46	39,0
Total	118	100

**Figura 29: Pregunta 11. Me fue fácil ingresar a Bessó Salón (Puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal)**



En la Tabla 28 y la Figura 29, se muestra que las clientas no tienen mayores dificultades para ingresar al local de Bessó; sin embargo, como se verá más adelante, es importante conocer las respuestas de las clientas que consideran poco práctico ingresar al local, puesto que las

respuestas sugieren que es poco intuitivo para clientas nuevas ubicar el ingreso al local, lo que puede sugerir que se presente una barrera o punto de dolor para clientas potenciales.

**Tabla 29: ¿Por qué te resultó difícil llegar o ingresar al local?**

Categoría	Frecuencia
Ubicación del Local	6
Confusión por la puerta de ingreso	2
Falta de estacionamiento	8

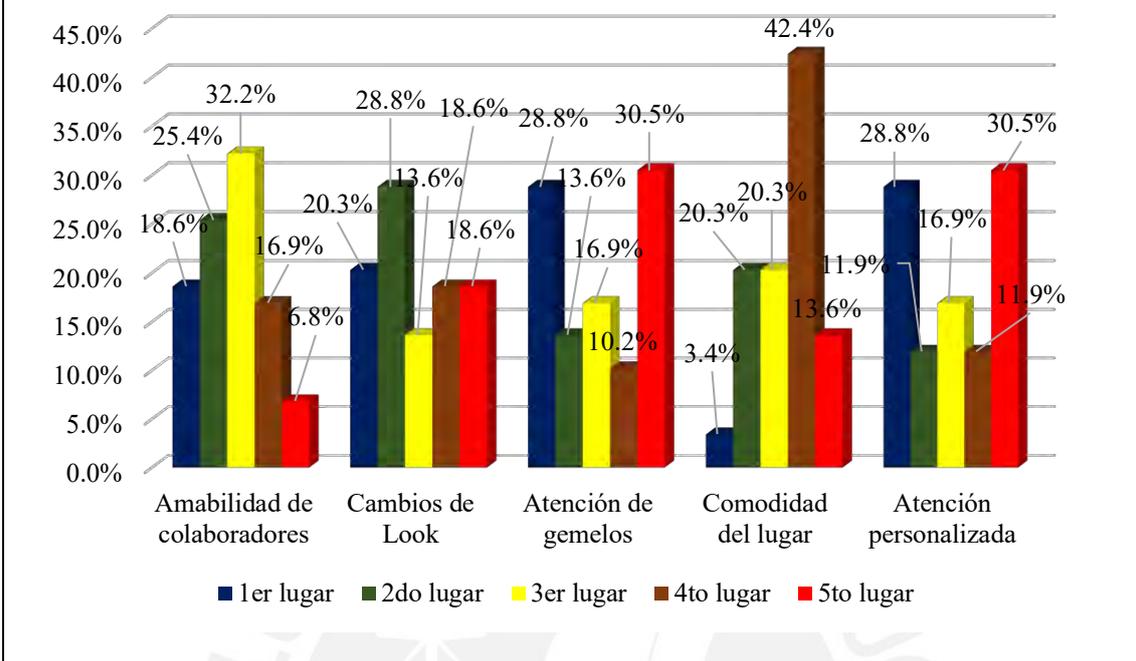
Los motivos que llevaron a clasificar la dificultad de ingresar al salón representan un 13.5% de la muestra, por ello es una realidad que se debe considerar para mejorar la experiencia del usuario. La falta de una playa de estacionamiento representa el motivo más importante por el cual los clientes consideran que resulta difícil el ingreso al local. Seguidamente la ubicación en una zona no comercial del salón también dificulta el acceso y puede resultar principalmente dificultosa para los clientes que van por primera vez al local. Finalmente, la falta de señalización de la puerta de ingreso genera confusión a los clientes nuevos y posibles clientes espontáneos que pudiera tener el salón.

### 3.2.12. Motivaciones para visitar Bessó Salón

**Tabla 30: Pregunta 12. Cuales serían tus principales motivaciones para visitar Bessó Salón**

	Amabilidad de colaboradores		Cambios de Look		Atención de gemelo		Comodidad del lugar		Atención personalizada	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1° lugar	22	18,6	24	20,3	34	28,8	4	3,4	34	28,8
2° lugar	30	25,4	34	28,8	16	13,6	24	20,3	14	11,9
3° lugar	38	32,2	16	13,6	20	16,9	24	20,3	20	16,9
4° lugar	20	16,9	22	18,6	12	10,2	50	42,4	14	11,9
5° lugar	8	6,8	22	18,6	36	30,5	16	13,6	36	30,5
Total	118	100	118	100	118	100	118	100	118	100

**Figura 30: Pregunta 12. Cuales serían tus principales motivaciones para visitar Bessó Salón**



En Bessó Salón se proponen 5 principales motivaciones para visitar Bessó Salón, estas son: amabilidad de los colaboradores, cambios de look, atención de los gemelos, comodidad del lugar, y atención personalizada, en la Tabla 30, y Figura 30, se observa que en 1er lugar prevalece la atención de los gemelos y la atención personalizada con un 28.8% cada uno, y con menor importancia la comodidad del lugar (3.49%); en 2do lugar prevalece el cambio de look con 28.8%, seguido de la amabilidad de los colaboradores (25.4%), y con menor porcentaje la atención personalizada (11.9%); en 3er lugar se observa que prevalece la amabilidad de los colaboradores (32.2%), bastante por debajo la comodidad del lugar con (20.3%), y el de menor relevancia es el cambio de look (11.6%); en 4to lugar sobresale la comodidad del lugar que representa al 42.4% de clientes, y con menor relevancia a esta posición está la atención de los gemelos (10.2%), finalmente como 5to lugar en prioridad prevalece la atención de los gemelos y la atención personalizada, ambos con 30.5%.

Según las respuestas obtenidas en la presente pregunta, sobre las características más importantes para visitar Bessó Salón, se observa un balance en las dos primeras posiciones. Tanto la atención de los gemelos como la atención personalizada, hacen referencia a un importante esfuerzo por parte de la marca para que las clientas tengan una buena experiencia, en ese sentido, se consolida una vez más la importancia para el salón de dar una buena experiencia al cliente en cuanto al trato recibido.

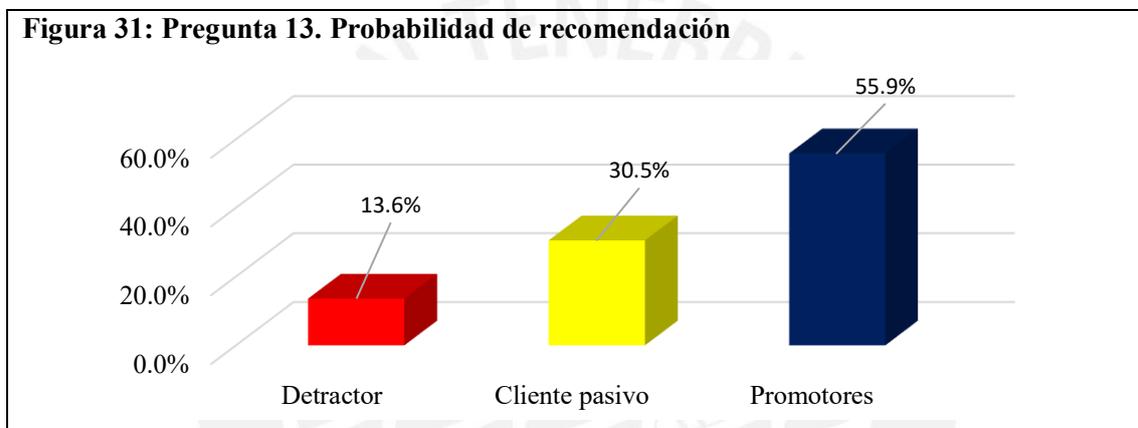
Asimismo, en segundo lugar, la amabilidad de los colaboradores, denota el empeño y los resultados que obtuvieron los dueños al querer posicionar a sus colaboradores como motivos fundamentales para la continuidad y expansión de la marca.

### 3.2.13. Probabilidad de recomendación

**Tabla 31: Pregunta 13. Probabilidad de recomendación**

	Frecuencia	Porcentaje
Detractor	16	13,6
Cliente pasivo	36	30,5
Promotores	66	55,9
Total	59	100

**Figura 31: Pregunta 13. Probabilidad de recomendación**



En Bessó Salón al igual que cualquier otro tipo de negocio la recomendación es importante, por tal motivo se han clasificado los clientes en 3 tipos, dependiendo de si estos recomendarían o no el servicio, se observa en la Tabla 31 y Figura 31, que el 55.9% de los clientes son promotores, el 30.5% son clientes pasivos, y el 13.6% son detractores.

Para determinar el NPS, se restó los promotores menos los detractores y se obtuvo el valor de 42.3%, lo cual indica que, al ser positivos, se le da el calificativo bueno de acuerdo a la afirmación de la experta Paloma Martínez y de Lacoste (2018).

Con respecto a esta pregunta. ¿Cuál es la probabilidad de recomendar los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón?; al encuestado se le cuestionó lo siguiente: ¿Por qué recomiendas o no a Bessó Salón? Los clientes, según sus respuestas son calificados como: Detractores (si la puntuación asignada por los clientes fue del 1 al 6). Neutrales (si la puntuación asignada por los clientes fue de 7 u 8; clientes a quienes no se analizarán, según la teoría del *Customer Journey Map*). Finalmente, promotores (si la puntuación asignada por los clientes fue de 9 u 10).

Las respuestas recogidas para los clientes detractores se clasificaron en las siguientes categorías y frecuencia (ver Tabla 32):

**Tabla 32: Respuestas detractoras - ¿Por qué no recomiendas a Bessó Salón?**

Categoría	Frecuencia
Baja calidad de servicio	2
Falta de diferenciación	2
Falta de empatía de los colaboradores	1
Falta de estacionamiento	1

Con este resultado se podría inducir que los motivos presentados y la frecuencia de los mismos, no son significativos en comparación con el tamaño de la muestra, en tanto representan un 5.08% de la muestra. Por tanto, se induciría que la marca no sufre de una población detractora significativa para deteriorar su imagen o su tendencia a ser recomendada.

Es considerable anotar que, aunque Juan y Miguel Barbarán sean un factor con mucha presencia para los clientes del salón, solamente fueron mencionados una vez como motivo para recomendar a Bessó Salón.

Las respuestas recogidas para los clientes promotores se clasificaron en las siguientes categorías y frecuencias (ver Tabla 33).

**Tabla 33: Respuestas promotoras - ¿Por qué recomiendas a Bessó Salón?**

Categoría	Frecuencia
Calidad del servicio	9
Comodidad	2
Buena atención	5
Profesionalismo	3
Buena experiencia	3
Buenos cambios de look	1
Amabilidad de los colaboradores	4
Juan y Miguel Barbarán	1

Con este resultado sería viable inducir que los motivos presentados y la frecuencia de los mismos, son significativos en comparación con el tamaño de la muestra, en tanto representan un 23,72% de la muestra. El principal motivo para recomendar a Bessó Salón es la calidad del servicio, respuesta que refuerza la apuesta y la dedicación de la empresa en ofrecer un servicio de calidad siguiendo altos estándares de profesionalismo. Seguidamente la buena atención junto con

la amabilidad de los colaboradores se halló como motivos significativos para recomendar los servicios de Bessó Salón.

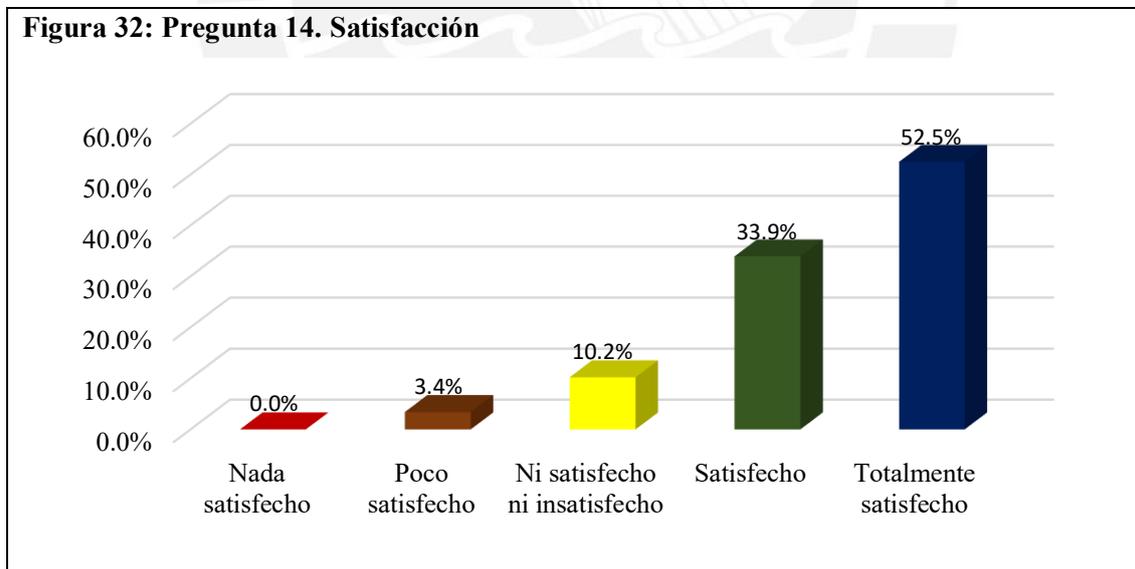
Por su parte, el profesionalismo de los colaboradores y la buena experiencia son impresiones que los clientes promotores tienen en cuenta para recomendar los servicios del salón. Finalmente es considerable anotar que, aunque Juan y Miguel Barbarán sean un factor con mucha presencia para los clientes del salón, solamente fueron mencionados una vez como motivo para recomendar a Bessó Salón.

### 3.2.14. Pregunta 14: Satisfacción

**Tabla 34: Pregunta 14. Satisfacción**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0,0
Poco satisfecho	4	3,4
Ni satisfecho ni insatisfecho	12	10,2
Satisfecho	40	33,9
Totalmente satisfecho	62	52,5
Total	118	100%

**Figura 32: Pregunta 14. Satisfacción**



En Bessó Salón es muy importante conocer la satisfacción del cliente, para ello, se observa en la Tabla 34 y Figura 32, que el 52.5% de sus clientes están totalmente satisfechos con la atención en Bessó Salón, el 33.9% son clientes satisfechos, el 10.2% son clientes que no están ni satisfechos ni insatisfechos, se observa también que solo el 3.4% están poco satisfechos y que ningún cliente de Bessó Salón está nada satisfecho.

Como se aprecia, la satisfacción del cliente Bessó se refleja en un 86.4% lo que es bueno para la marca. Con ello se deja una oportunidad de mejora de aún un 13.6 % como espacio para crecer como marca.

#### 4. Análisis de observaciones realizadas a Bessó Salón.

##### 4.1. Análisis de observaciones realizadas al contexto físico

Tabla 35: Contexto físico

Lugar: Bessó Salón			
Observadores	Fecha	Observaciones	
		Ambiente	Materiales y equipos de trabajo
1	14-12-19	En el área de peluquería y estética, tiene una sola puerta de entrada y salida muy pequeña, posee timbre. Se cuenta con distintas áreas como sala de recepción, corte y peinados, lavado de cabello, pedicura y manicura, maquillaje, depilación, almacén y baño; además tiene un área de descanso de los colaboradores, son espacios medianamente pequeños; cuenta con un espacio amplio donde se reciben a los clientes, con sillas giratorias cómodas, la iluminación es buena. Se mantiene un ambiente cálido, con vista a la calle, música de fondo. Los clientes pueden disponer de wifi, bebidas gratis como: café, té, infusiones, gaseosas, agua, e incluso por encargo, algunos pequeños snacks.	Equipos y materiales de trabajo se ven de calidad, no hay equipo de entretenimiento como televisores. Los muebles, la ambientación, los accesorios, se percibe calidad en todo. El inmueble
2	14-12-19	En el área de peluquería y estética, se percibe con distintos espacios de comodidad al cliente, como también cumpliendo sus funciones del colaborador, de modo que alberga distintas zonas donde el cliente puede satisfacer sus necesidades con el buen servicio de calidad. Tiene una barra de recepción para la promoción de los productos visibles a los clientes ( <i>merchandising</i> ). En la sala hay sillones para los clientes y se tiene cámaras de seguridad,	En este proceso se destaca que tiene buenos equipos, materiales consistentes, actualizados y limpios. No obstante, en la zona de sala de espera no tiene como entretener al cliente, pero tiene otros servicios de cómo llamar su atención, evitando que no se sienta abandonado o incómodo. Tienen computadoras y cajones para guardar sus accesorios.
Interpretación de los investigadores			
En el área de peluquería y estética observadas, se concluye que se percibe distintos servicios de diferentes áreas promoviendo una buena calidad y fidelización del cliente. Así mismo se denota los espacios en distintas zonas de diferentes tamaños, donde el cliente pueda satisfacer sus necesidades, con el fin de cumplir las expectativas del cliente. En equipos y materiales se concluye que presentan buenos objetos sofisticados para la ejecución de sus funciones hacia el cliente, no obstante, no presenta algunos equipos de entretenimiento, de modo que se tiene otros tipos de servicios de como entretener, por parte del negocio hacia el cliente, generando así un poco de incomodidad y malestar al cliente.			

## 4.2. Análisis de observaciones a trabajadores de Bessó Salón

**Tabla 36: Observación a los trabajadores**

<b>Lugar: Bessó Salón</b>			
<b>Trabajadores que fueron observados</b>	<b>Fechas</b>	<b>Observaciones</b>	
		<b>Ambiente</b>	<b>Materiales y Equipos</b>
1 Osnar	14-12-19	Amable, cordial, cercano, siempre se muestra interesado, con preguntas como: ¿cómo te ha ido hoy?, ¿qué planes tienes?, etc. Estilista aseado, pantalón negro sostenido con una correa, calzado negro, polo con la marca Bessó, Osnar lleva el polo adentro. Realizaba un servicio de mechas.	No usaba mandil. Tenía juego de peines, juego de tijeras, secadoras, alisadoras, plancha para el cabello. La silla era cómodas, ergonómica con posapies.
2 Leslie	14-12-19	Leslie era amable, tenía una asistente que ayuda atender a una cliente, no hay mucho contacto verbal. Tenían peinados modernos, demuestran limpieza en el cabello como en las uñas.	Posee peines, ganchos, tijeras, secadora, láminas de aluminio, tinte, cremas, brocha quita pelos, paletinas Hay clientes que dejan sus materiales en la peluquería.
3 Andrea	14-12-19	La trabajadora Andrea se mostró amable, inicialmente no hubo mucho contacto verbal, sin embargo, luego sí; la cliente se realizó dos servicios a la vez. Se pudo observar limpieza en manos y uñas de las colaboradoras. También en cabello y piel.	En su stand posee cremas, jabón líquido, agua temperada, corta uñas, limas, lima pulidora, alicate para uñas, saca cutícula, cremas hidratantes, crema exfoliadora, lima de piel, crema removedora de cutícula, toallas. La silla es confortable, cojines pequeños para mayor confort. En su espacio no tiene espejo. Usa correctamente el madil.
4 Sofía	14-12-19	Estaban en silencio, luego Sofía le pregunta a la cliente como estaba su hija, y su N° de tratamiento, posteriormente vuelve el silencio con el cliente y se inicia una conversación otra colaboradora (Milagros) y luego ya le pide ganchos y otros implementos para continuar con el procedimiento a la cliente.	En equipo y maquinarias carecen de algunas herramientas necesarias para la comodidad del cliente como son los espejos. Uniforme negro y mandil con la marca de "WELLA".
<b>Interpretación de los investigadores</b>			
<p>En los trabajadores que fueron observados se concluye que se aprecia la atención y amabilidad de los colaboradores hacia el cliente solamente con cumplir su función como trabajador, pero no tratan de qué manera pueden fidelizar al cliente, con el fin de que se sienta importante para la empresa. En equipos y materiales se concluye que se cuenta con todo lo necesario para aplicar en sus funciones de cada zona laboral de la empresa, de modo que se tiene un buen servicio de calidad.</p>			

## 5. Análisis de fiabilidad

### 5.1. Fiabilidad de cuestionario de la encuesta definitiva

**Tabla 37: Estadísticas de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad general	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,711	22

**Tabla 38: Estadísticas de total de elementos de cuestionario de la encuesta prueba piloto**

Estadísticas del total de elementos					
		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.	Sexo	70,53	62,918	-,063	,715
2.	Servicio	70,83	59,937	,346	,701
3.	Edad	70,44	59,941	,099	,718
4.	Trabajo	70,25	63,405	-,102	,729
5.	Cambia la imagen	68,29	54,497	,719	,672
6.	Promociones	68,47	56,217	,609	,682
7.	Expertos	68,49	52,355	,689	,664
8.	Presentaron al colaborador	70,58	60,622	,430	,703
9.	Encuentro los servicios	68,19	55,127	,667	,676
10.	Tiempo	68,49	53,483	,700	,668
11.	Ambiente	68,12	55,011	,714	,675
12.	Mejores cambios de Look	68,29	52,685	,771	,663
13.	Precio y Calidad	68,49	52,355	,705	,664
14.	Acceder al local	68,59	52,722	,666	,667
15.	Ingresar	68,36	51,069	,782	,655
16.	Amabilidad de los colaboradores	69,80	62,215	-,045	,733
17.	Cambios de Look	69,61	72,582	-,489	,788
18.	Me atienden los Gemelos	69,47	70,132	-,369	,788
19.	Comodidad del lugar	69,05	58,886	,167	,711
20.	Atención personalizada	69,46	59,635	,020	,742
21.	Probabilidad de recomendar	70,05	55,057	,670	,676
22.	Satisfecho	68,12	54,225	,668	,673

- Interpretación:

Tomando en cuenta para esta interpretación del coeficiente de confiabilidad la escala de Córdoba (2018), se tiene la fiabilidad de cuestionario de la encuesta definitiva a clientes el resultado del Alfa de Cronbach del instrumento utilizado para medir las variables del CE fue de 0,711, valor que se ubica entre las escalas  $0,70 \leq r \leq 0,89$ . Significa que el instrumento tiene una fiabilidad alta en sus 22 elementos. En cuanto a las estadísticas del total de elementos, se tienen que las preguntas 1, 2,3, 4, 8, 16,17, 18, 19, 20 son considerados de confiabilidad alta; mientras que, las preguntas 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 21 y 22 son de confiabilidad aceptable.



## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CUSTOMER EXPERIENCE

En el presente capítulo se analizaron los hallazgos de la investigación agrupándolos respecto de los procesos del CE. Como resultado del enfoque mixto de la presente investigación, se analizan los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2018). De acuerdo a la matriz de consistencia (ver Anexo J) y al diseño de la presente investigación, el análisis cualitativo tanto de la guía de observación como de las entrevistas a profundidad a las clientes se ve reflejado en la construcción de los CJM. En el presente análisis se validan los hallazgos del CJM con los hallazgos cuantitativos de la encuesta a clientes. Posteriormente se buscó contrastar el resultado validado con la teoría de las expectativas de los clientes durante el CE.

Antes analizar lo mencionado en el párrafo anterior, es importante reconocer la pertenencia de cada una de las categorías de la investigación. Así, en cuanto a las categorías que pertenecen o son controladas por la empresa, se encuentran: cambio de look (oferta de la empresa), promoción de Bessó, expertise en peluquería y estética, presentación e introducción del colaborador, tiempo de servicio, ambiente agradable y generador de confianza, relación precio-calidad, ingreso al salón, así como las sub-categorías dentro de principales motivaciones.

En cuanto a las que pertenecen al cliente, que son aquellas en las que no interviene la empresa, ni los socios, es decir, son necesidades propias del cliente. Entre ellas se tienen las categorías de cambio de imagen (perspectiva del cliente) como la de encontrar lo quiero en Bessó Salón.

Por último, entre las categorías pertenecientes a los socios, que son todas aquellas que la empresa controla en conjunto con uno o más socios, tenemos la categoría de accesibilidad, la cual es controlada por Bessó y por socios como la municipalidad, y futuros socios como podría ser una compañía que provea estacionamientos. Así también, se podría considerar la categoría de promoción cuando esta es realizada vía redes sociales, haciendo uso de Facebook e Instagram.

### **1. Etapas**

#### **1.1. Precompra**

La etapa de pre compra es la etapa antes de que el cliente tenga contacto directo con la marca (Caballero, 2017). En ella, el cliente primero reconoció una necesidad; luego toma la decisión de satisfacer aquella debilidad, finalmente toma la decisión de compra (Lemon & Verhoef, 2016). En base a ello, el análisis de las siguientes categorías nos lleva a comprender la experiencia de las clientas en la etapa de la precompra.

### *1.1.1. Cambio de Look*

Se observó que en esta etapa surge la necesidad de un cambio de imagen y de un posible cliente que no decide a qué salón de belleza debe acudir. Dicho cliente desea una experiencia, donde todo el proceso para su cambio de imagen sea de su agrado. ¿Cómo saber a qué salón de peluquería y estética debe acudir? Se sabe que Bessó es una empresa conocida por los cambios de look, cuya propuesta diferenciadora es invitar a sus clientes a vivir la experiencia Bessó, motivo por el cual puede ser una gran atracción para futuros clientes. Para validar ello, se realizó una encuesta *online* de 118 personas, (ver Anexo G). Cuyo resultado mostró que el 44.1% y 37.3% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, en cuanto la afirmación de que Bessó Salón es una empresa que cambia la imagen de las personas (ver Figura 16); sumando ello, se obtuvo un 81% afirma que Bessó salón cambia la imagen de las personas. Del mismo modo, este resultado fue respaldado por un 40.7% tanto en de acuerdo y totalmente de acuerdo en reafirmar la asociación que existe entre Bessó salón y mejor opción para cambio de look.

Es decir, los clientes afirmaron, lo mencionado por Miguel Barbarán, que el producto estrella que le genera mayor rentabilidad y posicionamiento a la empresa es el cambio de look, a través de la experiencia Bessó Salón.

### *1.1.2. Promoción de Bessó Salón*

Actualmente, Bessó como marca y empresa busca posicionarse en la mente de su público objetivo a través de las promociones en redes sociales, principalmente Facebook e Instagram (comunicación personal, 9 de enero de 2020). Así, tanto las clientes nuevas como frecuentes encuentran atractivas las promociones a través de redes sociales en un 55.9% de acuerdo y en un 22.0% totalmente de acuerdo. Se observa que las clientes frecuentes de Bessó Salón usan dichas redes sociales para seguir sus promociones, mientras que las clientes nuevas usan las redes sociales para conocer y/o validar los resultados que pueden esperar de los servicios de Bessó.

### *1.1.3. Principales Motivaciones*

Según los hallazgos de las clientes frecuentes de Bessó Salón consideran que la presencia de los gemelos influye en su visita al salón. En la pregunta número 12 de la encuesta final a clientes (ver Figura 30) el 28.8% de las encuestadas manifiestan que una de las principales motivaciones para visitar Bessó son los gemelos Juan y Miguel Barbarán. Por otro lado, la atención fue otra de las razones relevantes para visitar el salón, ya que esta motivación representó el 28.8% de los encuestados, ocupando ambos el primer lugar. Asimismo, los cambios de look y la amabilidad de los colaboradores son otros dos factores que motivan la visita a Bessó Salón, ocupando el segundo y tercer lugar respectivamente.

Es importante notar que si bien es cierto gran porcentaje de la muestra indicó que consideran tanto la atención de los gemelos y la atención personalizada como lo más importante, existe un porcentaje levemente mayor (30.5%) que considera las dos características antes mencionadas como las menos importantes, por lo que, se puede encontrar una oportunidad para depender menos de la presencia de los dueños, ya que como se mencionó, existe un gran porcentaje de público que no visita Bessó únicamente por la presencia de ellos. Para ello se requiere que la valoración de la atención brindada por los otros colaboradores incremente y así poder transmitir a los clientes la misma experiencia y confianza que los dueños, les brindan.

Asimismo, cabe destacar que la experiencia de una cliente que visitó Bessó por primera vez fue buena debido a que la marca pudo encontrar solución a los obstáculos que tuvo para agendar su primera cita en Bessó. Con ello Bessó demuestra brindar una buena atención al cliente. Además, esta primera interpretación se refuerza con que el 28.8% de las encuestadas, ya que consideran que el mayor motivo para visitar Bessó es la atención personalizada que la empresa le brinda (ver Figura 30). Se observa un importante esfuerzo por parte de la marca para brindarles una buena experiencia en la etapa del pre compra en la que se termina de definir la decisión de compra del cliente.

#### *1.1.4. Accesibilidad*

La falta de estacionamiento fue uno de los factores más importantes que deterioran la experiencia del cliente Bessó en la etapa del pre compra. La categoría de respuesta más frecuente a la pregunta “¿Por qué te resultó difícil llegar o ingresar al local?” fue “Falta de Estacionamiento” (ver Tabla 29).

A partir de ello, se identificó que la falta de estacionamiento no solo afecta a la experiencia durante, sino que afectará la experiencia del cliente en el post compra; es decir, que, puesto que la cliente no puede ir a Bessó Salón en su vehículo particular, tampoco podrá abandonar el local con las facilidades de un vehículo propio. Sumado a ello, tampoco ayuda tanto a la etapa de la pre compra como a la post compra, el hecho de que el local no se encuentre en una zona comercial.

La ubicación del local y la ruta para llegar no son las únicas situaciones que perjudican la buena experiencia del cliente durante la etapa de la pre compra. El ingreso físico al local también representa un obstáculo para los clientes, principalmente para los clientes nuevos y clientes potenciales. Los hallazgos reflejados en el CJM señalan que la entrada al local no es lo suficientemente clara ni intuitiva para el cliente, debido a que no cuentan letreros o indicaciones precisas para el ingreso. Y, a pesar de no ser representativa, la “Confusión por puerta de ingreso”

fue una de las categorías de respuesta a la pregunta “¿Por qué te resultó difícil llegar o ingresar al local?” (ver Tabla 28).

## **1.2. Compra**

La compra es la etapa en la que el cliente interactúa con la marca y con el proceso de servicio de la misma. Esta etapa se caracteriza por la elección del servicio, la ejecución del servicio y finalmente el pago por el servicio recibido (Lemon & Verhoef, 2016).

### *1.2.1. Principales Motivaciones*

El primer punto de la experiencia de la cliente en la etapa de compra es la atención por parte de la recepcionista de Bessó. La atención al cliente fue por orden de llegada, lo que transmite al cliente una percepción de equidad de la marca.

El hallazgo realizado en el CJM referentes a la amabilidad de los colaboradores señala que la experiencia de una cliente durante el servicio no fue buena, debido a que no se le prestó atención y no hubo buena comunicación por parte del personal ya que no sabían a dónde debería dirigirse. Se buscó validar este hallazgo en la experiencia que recibe el cliente respecto de la amabilidad de los colaboradores con la pregunta 14 de la encuesta final a clientes (ver Figura 32).

De los resultados de la encuesta, se obtuvo que el 44% de las encuestadas considera la amabilidad de los colaboradores como una de las dos razones principales para visitar Bessó Salón. Con ello, no se valida que existe una deficiencia en la experiencia por parte de la actitud de los colaboradores; por el contrario, se aprecia el empeño de la marca y de sus colaboradores por brindar una buena experiencia ofrecida a través de la amabilidad a las clientes.

Se reconoce también que, durante la ejecución del servicio, la presencia de Juan y Miguel Barbarán influye favorablemente en la experiencia del cliente. Se señala dentro de los hallazgos del CJM que las clientes valoran ser recibidas y asesoradas personalmente por los hermanos Barbarán para un cambio de look o algún servicio de peluquería. Así mismo, las clientes expresan que ellos conocen sus gustos y que reciben por parte de ellos un servicio de calidad.

Otro de los hallazgos de la pregunta número 12 de la encuesta final a clientes es que para el 28.8% de las 118 clientes, la atención personalizada es el factor que promueve a volver a tener la experiencia de compra en Bessó (ver Figura 30).

### *1.2.2. Ambiente agradable y de confianza*

Durante el servicio la percepción sensorial del cliente influye en su experiencia. Así, la percepción que pueda tener el cliente del lugar físico donde recibe el servicio es importante en la

construcción de la experiencia del cliente, incluso más cuando se trata de servicios de belleza personal.

Uno de los hallazgos del CJM con respecto al ambiente de Bessó fue negativo para la experiencia que brinda la empresa, pues una cliente se encontró con falta de limpieza en el salón. Por otro lado, para otra cliente el surtido de los productos con los que trabaja la marca le parecieron atractivos. Por ello, se buscó validar cuál era la percepción que tienen las clientes de Bessó con respecto al ambiente del local de la marca.

Para ello se recogen los hallazgos de la pregunta número 9 de la encuesta final a clientes (ver Figura 27). Se observa que el 54.2% de los clientes están de acuerdo en considerar que el ambiente de Bessó es agradable y genera confianza. De manera similar, el 42.4% está totalmente de acuerdo con dicha percepción. Se refleja entonces en la experiencia del cliente la inversión en el ambiente físico e instalaciones que la marca realizó (comunicación personal, 9 de enero, 2020).

#### *1.2.3. Introducción del colaborador*

En el proceso del servicio, luego de que la cliente fue recepcionada por los colaboradores o por Juan y Miguel Barbarán y asesorados por estos últimos. En caso de que la cliente no sea atendida directamente por Juan o Miguel Barbarán, las clientas son derivadas con un colaborador. El CJM para este momento de derivación señaló que una cliente puede no sentirse completamente conforme con esta situación. Además, uno de los hechos que más perjudican a la experiencia de la cliente durante la etapa de compra es que no se les presente al colaborador con el que van a ser derivadas; y dado que los servicios de peluquería y estética recaen en la propia persona, no conocer el nombre de quien brindará el servicio puede generar que la cliente sienta que está siendo atendida por un extraño.

Se efectuó la pregunta número 6 de la encuesta final a clientes para comprobar si a las clientas se les presenta al colaborador que les brindará el servicio (Ver Anexo G). Con respecto a la pregunta se halló que al 89.8% de las encuestadas se les presentó al colaborador que les brindaría el servicio. Con ello, se puede validar que la marca Bessó realiza esfuerzos para posicionar, y hacer conocidos entre las clientas, a sus colaboradores como referentes para brindar el servicio a las clientas.

#### *1.2.4. Atención personalizada*

Como se pudo observar anteriormente, la aceptación de los clientes con respecto a la experiencia que reciben de los colaboradores, refleja que el 28.8% las clientas reconocen a la atención personalizada como el principal motivo para experimentar el servicio de Bessó. Sin

embargo, los hallazgos que se describen en el CJM indica que existen detracciones de la atención que brindan los colaboradores.

Por ejemplo, en el CJM se describió que las clientes identificaron que los colaboradores no tomaban la iniciativa del servicio que brinda, lo que pudo ser entendido por la cliente como falta de conocimiento del colaborador, falta de experiencia, etc. Adicionalmente, en la categoría de atención personalizada, la cliente percibió que el colaborador no era empático y que descuidó lo ofrecido. Lo que deteriora la experiencia del servicio de Bessó.

#### *1.2.5. Duración del servicio*

Los hallazgos de la experiencia de las clientas con respecto a la duración del servicio fue que el tiempo se prolongó más de lo esperado. La variación de la percepción del cliente del tiempo adecuado del servicio es variable; y depende del tipo de servicio que se reciba. Normalmente los clientes suelen aceptar que los servicios de belleza tengan un tiempo prolongado de ejecución. Sin embargo, las clientes expresaron que el tiempo que duró la ejecución de su servicio fue más de lo esperado por ellas. Para poder validar este resultado y conocer más ampliamente la experiencia del cliente Bessó, se realizó la pregunta número 8 de la encuesta final a clientes.

Los hallazgos de la pregunta fueron que el 55.9% de los clientes están de acuerdo con el tiempo que tomó en recibir el servicio; además el 25.4% está totalmente de acuerdo con el tiempo que invirtió en recibir su servicio. Por otro lado, ningún cliente (0%), está totalmente en desacuerdo con el tiempo que duró su servicio. Ello puede indicar que los procesos de Bessó son eficientes en cuanto al tiempo utilizado durante el servicio ofrecido a sus clientes.

### **1.3. Postcompra**

En la tercera etapa se produce la experiencia del cliente después de la compra, asimismo se encuentran aspectos que conduzcan a la lealtad del cliente o a comenzar de nuevo el proceso con el mismo que es la precompra (Caballero, 2017).

En la etapa de post compra, el cliente percibe la satisfacción o insatisfacción por dicha compra, una satisfacción permitirá al cliente que realice una repetición de la compra, cabe mencionar que, si es lo contrario, es decir experimenta sentimientos de insatisfacción conlleva al abandono de la marca (Pérez, 2013). Así, es de notar que el objetivo de la experiencia del cliente en esta etapa es conseguir que el cliente vuelva a comprar el servicio, es por ello que la experiencia del cliente luego del servicio sea buena (Lemon & Verhoef, 2016).

### 1.3.1. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido mediante su *Customer Journey Map* señala que el servicio que recibió una cliente estaba incompleto y que no usó los productos y procesos esperados en su servicio. Con ello se entiende que existe un deterioro en la satisfacción del cliente con respecto al servicio, es así que se procedió a validar este resultado a través de la pregunta número 14 de la encuesta final a clientes (ver Anexo G).

Los hallazgos de la satisfacción de los encuestados muestran que el 52.5% de sus clientes están totalmente satisfechos con la atención en Bessó Salón, el 33.9% son clientes satisfechos. Por otro lado, ningún cliente (0%) se encontró totalmente insatisfecho con el servicio que recibió en Bessó. En este caso, los hallazgos cualitativos no son validados por los hallazgos cuantitativos; sin embargo, se puede observar una oportunidad de mejora con respecto a la calidad del servicio.

## 2. Métricas

### 2.1. NPS

Schwarz (2018), señala al Net promoter Score (NPS) como el indicador siendo más utilizado para medir la experiencia del cliente; este indicador muestra qué tan dispuestos están los clientes de recomendar a la marca. Para determinar el NPS, de Bessó Salón se restó los promotores (55.9%) menos los detractores (13.6%) y se obtuvo el valor de 42.3, lo cual indica que: al ser positivos, se le da el calificativo de bueno, de acuerdo a la afirmación de la experta Paloma Martínez y de Lacoste (2018). La teoría señala que para que el NPS sea “excelente” debe superar los 50 puntos. Por ello, según el resultado del NPS de Bessó Salón podemos afirmar que no es excelente y que encontramos oportunidades de mejora.

Partiendo de esta realidad, lo razonable es continuar en la búsqueda de mejorar la experiencia del cliente para aumentar el nivel de recomendación. Y, además, lograr que las clientas que son neutrales (30.5%) se conviertan en promotores, puesto que también representan una gran porción del total de clientas. Finalmente, se puede notar que las clientas detractoras no afectan el índice de recomendación general ya que su porcentaje es bajo (13.6 %) en comparación con el total de clientes.

### 2.2. CSAT

Este indicador permite conocer la satisfacción sobre el producto o servicio. Además, es la metodología más directa de encuesta de satisfacción. La cual permite medirla con respecto a una compra, interacción o empresa en una pregunta sencilla como, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia? inmediatamente después de recibido el servicio (Villalobos,

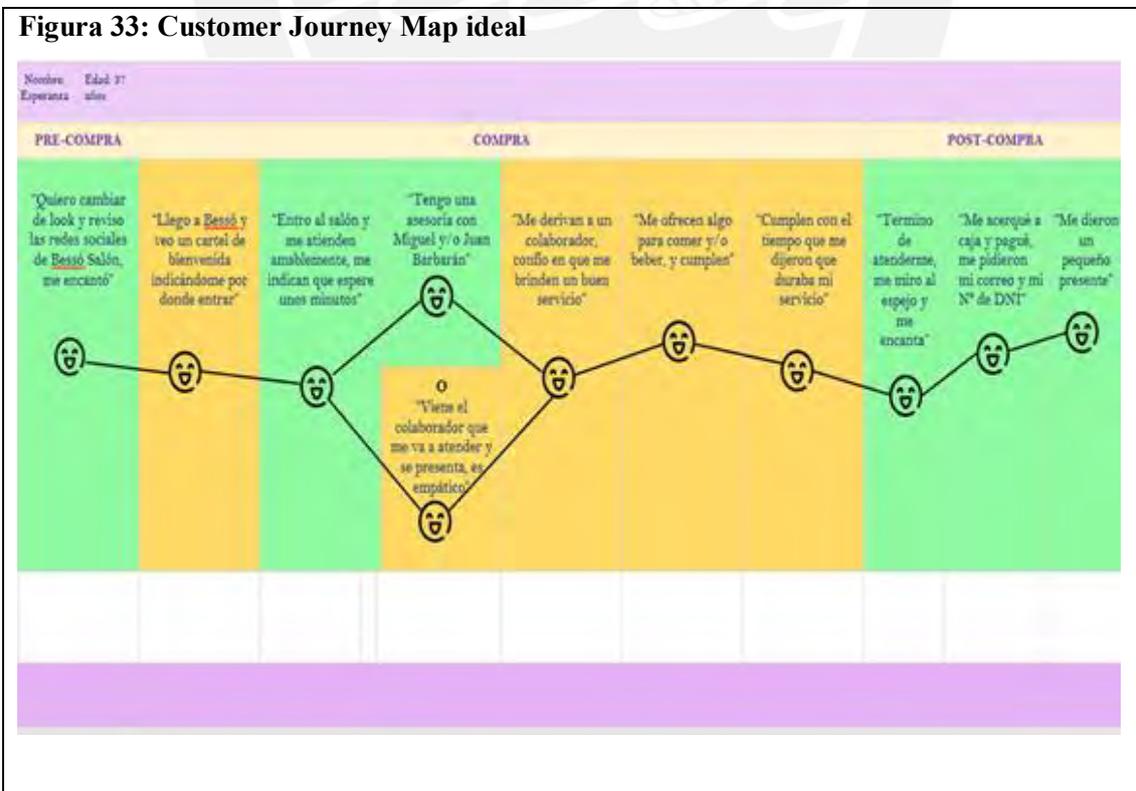
2019). Al tratarse de una experiencia reciente, su opinión será descriptiva y detallada, dejando abierta la posibilidad de identificar patrones de error durante su experiencia, lo cual disminuye su nivel de satisfacción.

Se observa que Bessó Salón presentó un 86.4% de nivel de satisfacción, teniendo a un 13.4% de clientes que no opinan o están desacuerdo; de lo cual se desprende una gran oportunidad de mejora para que la empresa se acerque a un nivel de satisfacción del 100%.

### 3. Customer Journey Map ideal

El objetivo del presente CJM ideal es mejorar la experiencia del cliente Bessó Salón, convirtiendo sus puntos de tristeza en punto de felicidad a lo largo de su viaje, tanto desde la etapa del pre compra hasta la etapa del post compra. Asimismo, para la elaboración de este CJM se identificó los puntos de tristeza en común de los tres CJM desarrollados en el capítulo anterior, para posteriormente crear un mapa ideal que nos permita visualizar las oportunidades que puede tener la empresa.

También, es importante resaltar que los puntos de felicidad de los CJM reales no han tenido mayores cambios, debido a que estos han sido validados por las encuestas, y que añaden valor a la experiencia Bessó. En el siguiente gráfico se muestra el CJM general, de los cuales los puntos de tristeza que fueron convertidos en felicidad son los siguientes:



- “Me confundí, no sabía por qué puerta ingresar, pensé que estaba cerrado”. Este punto de contacto fue el que tuvieron las clientes durante la etapa de la compra, ellas indican que si bien ubican a Bessó Salón, se le es complicado identificar su puerta de ingreso, ya que la empresa tiene dos puertas de vidrio transparente, una grande y otra pequeña; la grande siempre está cerrada y el ingreso es por la puerta pequeña; sin embargo para las clientas es un dolor esperar quien les abrirá la puerta, ello es validado por un 24% de clientes en la pregunta N°11, donde indican que no les es fácil ingresar al local. Asimismo, cabe resaltar, que en el caso de una cliente frecuente quizá ello no es relevante, sí ayudaría a mejorar su próxima visita a la empresa. Este punto de contacto se relaciona con la categoría ingreso al salón.

Por ende, dicho punto de oportunidad en el que puede mejorar la empresa será explicado en las recomendaciones, pero una vez implementado, las clientes habrán convertido su punto de tristeza en felicidad mediante la siguiente frase” Llego a Bessó y veo un cartel de bienvenida indicando por donde entrar”.

- “El colaborador que me atendió no se presentó”. Este segundo punto de contacto, de tristeza, también fue durante la etapa de la compra, ellas indican que, si bien les dijeron que otro personal de la empresa los atendería, no se esperaban que de frente vayan a iniciar con sus funciones sin antes presentarse. Ello se ve reflejado en el gráfico N° 18 que muestra que el 10% de las encuestadas afirman que el colaborador que les atendía no se presentó y no fue empático durante el servicio que ofrecían. Este punto de contacto se relaciona con la categoría presentación o introducción del colaborador

Dicho punto de tristeza o dolor es una oportunidad en el que puede mejorar la empresa y será explicado en las recomendaciones, pero una vez implementado, las clientes habrán convertido su punto de tristeza en felicidad mediante la siguiente frase “Vino el colaborador que me va atender, se presentó y fue empático”, así aumentaría el porcentaje de valoraciones de su experiencia que están de acuerdo con esta frase.

- “Me derivaron a un colaborador” En este punto de tristeza es donde los dueños de la empresa también encuentran un problema, al sentir que, los clientes solamente quieren ser atendidos por los hermanos Barbarán, ya que la percepción es que los colaboradores no brindan el mismo servicio y experiencia que les gustaría vivir a las clientes. Durante la encuesta, se obtuvo como resultado que, si bien un 30% de encuestados valora como tercer lugar la amabilidad de los colaboradores, es necesario que la empresa analice y trate de cumplir con las expectativas de las clientes. Si bien, desean que los colaboradores atiendan de igual forma deben tomar medidas correctivas e incluso preventivas en

situaciones que pueden suceder a futuro. Este punto de contacto se relaciona con la categoría principales motivaciones ya que se aprecia que la cliente prefiere ser atendida por los gemelos.

De este modo, los puntos de tristeza o dolor son una oportunidad en la que puede mejorar la empresa y será explicado en las recomendaciones, pero una vez implementado, las clientes habrán convertido su punto de tristeza en felicidad mediante la siguiente frase “Me derivaron a un colaborador y confío en que brinde un buen servicio” así aumentaría la confianza y valoración de la experiencia que tienen los clientes hacia la marca y ya no solo hacia los dueños de la empresa.

- “No cumplieron con el tiempo que me dijeron que duraría el servicio, ni con lo que me ofrecieron”. Este punto de tristeza de la cliente es importante ya que, si no se respeta su tiempo, toda su planificación personal queda desordenada y a la próxima visita que desee realizar, lo pensaría, ya que tiene la sensación de que el tiempo de demora es excesivo, sin brindarle algunas comodidades como lo solicitaron algunas de ellas. Por ejemplo, una de clientes solicitó y le inviten una manzanilla, pero nunca llegó, otra cliente llevaba más de 7 horas en el salón sin comer nada. De igual forma, hubo ciertas reacciones en las encuestas que resaltan que los procedimientos para una manicure no se cumplen, por ejemplo. Este punto de contacto se relaciona con la categoría tiempo de servicio, el servicio tomó más tiempo del que le anticiparon a la cliente.

Por ello, este punto dolor fue una oportunidad en el que puede mejorar la empresa y será explicado en las recomendaciones, pero una vez implementado, las clientes habrán convertido su punto de tristeza en felicidad mediante la siguiente frase “Cumplieron con el tiempo que me dijeron que duraría el servicio y me ofrecieron algo para comer y beber, si cumplieron”. de esta forma, es probable que se incremente la confianza y valoración de la experiencia que tienen los clientes hacia la marca y ya no solo hacia los dueños de la empresa.

El CJM ideal integral se basa en la experiencia del personaje llamado Esperanza, ella es una mujer de 37 años a la cual le gustaría cambiarse de look, es aquí cuando comienza su experiencia. Ella tiene la motivación de cambiarse de look, entonces, lo primero que hace es buscar en redes sociales e inmediatamente encuentra la página de Bessó, ella queda encantada con la página por lo que decide asistir a Bessó Salón.

Cuando llega al local, encuentra un cartel de bienvenida, el cual indica por donde se ingresa al local, este es muy claro, por lo que Esperanza ingresa con facilidad al salón. En cuanto ella entra al salón el personal de Bessó, la saluda y atiende amablemente, indicándole además que debe esperar por unos pocos minutos para poder realizarse el servicio que desea.

Después de un par de minutos, dependiendo del tipo de servicio, llega Miguel Barbarán, Juan Barbarán o algún colaborador de Bessó. Estos se presentan ante el cliente, y lo hacen sentir cómodo. De comenzar con la asesoría Juan o Miguel Barbarán y de requerirse derivar al cliente con otro colaborador, los dueños (Juan o Miguel) presentan al colaborador ante el cliente, generando así confianza con la cliente y que esta pueda conocer un poco más a la persona con la que toma el servicio.

La cliente siente confianza en que el colaborador le brindará un buen servicio, pues este se encuentra capacitado y listo para ayudarla con lo que requiera durante el servicio. Durante el servicio, se le ofrece a la cliente algo para tomar o comer, la cliente acepta y solo unos minutos después se le entrega lo ofrecido, ella se encuentra contenta por el ofrecimiento y la rapidez con la que la atendieron. Esperanza siente que es importante para ellos y que en general ellos están para ayudarla en lo que necesite.

El colaborador ha terminado el servicio, justo en el tiempo que se le indicó en un inicio a Esperanza, ella se siente feliz ya que está en tiempo para asistir a una actividad familiar importante. Luego, se mira al espejo y queda encantada con el resultado final, tiene así un buen servicio y en un tiempo ideal para cumplir con sus demás labores.

Finalmente, esperanza se acerca a caja y paga, el personal en recepción le pide su DNI y correo para poder mantenerla comunicada de futuras promociones. Asimismo, los hermanos Barbarán entregan una tarjeta con sus números personales para que ella pueda contactarse con él cuando ella lo requiera. Al despedirse también se le hace entrega de un pequeño presente, como manera de fidelizar. Esperanza considera que ha recibido un servicio satisfactorio de inicio a fin, por lo cual le gustaría compartir con sus familiares y entorno cercano su experiencia en Bessó Salón.

La cliente siente confianza en que el colaborador le brindará un buen servicio, pues este se encuentra capacitado y listo para ayudarla con lo que requiera durante el servicio. Durante el servicio, se le ofrece a la cliente algo para tomar o comer, la cliente acepta y solo unos minutos después se le entrega lo ofrecido, ella se encuentra contenta por el ofrecimiento y la rapidez con la que la atendieron. Esperanza siente que es importante para ellos y que en general ellos están para ayudarla en lo que necesite.

El colaborador ha terminado el servicio, justo en el tiempo que se le indicó en un inicio a Esperanza, ella se siente feliz ya que está en tiempo para asistir a una actividad familiar importante. Luego, se mira al espejo y queda encantada con el resultado final, tiene así un buen servicio y en un tiempo ideal para cumplir con sus demás labores.

Finalmente, esperanza se acerca a caja y paga, el personal en recepción le pide su DNI y correo para poder mantenerla comunicada de futuras promociones. Asimismo, los hermanos Barbarán entregan una tarjeta con sus números personales para que ella pueda contactarse con él cuando ella lo requiera. Al despedirse también se le hace entrega de un pequeño presente, como manera de fidelizar. Esperanza considera que ha recibido un servicio satisfactorio de inicio a fin, por lo cual le gustaría compartir con sus familiares y entorno cercano su experiencia en Bessó Salón.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

Bessó Salón ha realizado una buena gestión del CE, poniendo como foco principal en su servicio la experiencia del cliente. Esto ha permitido que sus clientes construyan una buena percepción con respecto a la empresa. A partir del CJM realizado en Bessó Salón, se puede determinar que sus clientes tienen una buena experiencia cuando reciben sus servicios de peluquería y estética. Esta buena experiencia de las clientes de Bessó se ve reflejada en las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas a las mismas. Se observó que estos resultados evidencian el esfuerzo que realiza la marca para ofrecer una excelente experiencia al cliente.

- Al iniciar la investigación, se tuvo como referencia que Bessó Salón ofrecía una buena experiencia al cliente, y esto se observó en el nivel de recomendación de sus clientes, a través del indicador NPS; asimismo de sus resultados en el indicador CSAT. Sin embargo, a lo largo de la investigación se evidenció que la empresa aún no cuenta con procesos, ni protocolos formales para gestionar la experiencia. En este sentido Bessó Salón podría mejorar aún más su experiencia y, por ende, el nivel de recomendación y satisfacción.
- A continuación, las principales conclusiones con respecto a las etapas del CE de los servicios de peluquería a través del CJM de Bessó Salón:
- La etapa de pre compra brinda una buena experiencia al cliente; esto favorece la definición de la decisión de compra del cliente. Se observaron los resultados de los esfuerzos de la marca por brindar la mejor experiencia al cliente desde que este coordina una cita hasta que tienen contacto con la marca. Precisamente, las principales motivaciones de las clientes para vivir la experiencia Bessó son: la atención personalizada de los colaboradores, así como la atención de Juan y Miguel Barbarán. En efecto, la presencia de los hermanos Barbarán influye fuertemente en la experiencia del cliente; muchos de ellos desean ser atendidos por uno de ellos, en caso no sucede así, sienten un grado de tristeza a lo largo del viaje de su experiencia.
- En la etapa de compra, se evidencia el mayor número de oportunidades de mejora que tiene Bessó Salón. Después de que el cliente pasó por la etapa de la pre compra, se produce el primer contacto con la marca, en este caso el local. En este primer punto de contacto para las clientes de Bessó, el ingreso físico al local representa un obstáculo, principalmente para las clientes nuevas, ya que no es fácil identificar la puerta de ingreso al Salón.

- En la etapa post compra, última etapa, se observa que con 42.3 puntos en el NPS, el nivel de recomendación de la marca Bessó es muy bueno; y se encuentra a 7.7 puntos de ser excelente. Ello se refuerza con que la satisfacción del cliente Bessó es muy alta. Por todo ello, en el caso de Bessó Salón, se comprende que la fidelización del cliente se basa en la experiencia que tienen sus clientas.
- En cuanto al lugar físico de Bessó Salón, se validó que este cuenta con un ambiente que es considerado ideal para la mayoría de clientes, Se observó que cuentan con ambientes amplios, colores llamativos y suaves que reflejan tranquilidad y a la vez atracción por permanecer en dicho lugar. En cuanto a los equipos e inmuebles que tiene el local, los clientes perciben que son muy cómodos. Destaca el hecho de que Bessó Salón no sólo vele por la comodidad de los clientes; sino también por el bienestar de los colaboradores, al brindarles un espacio físico y equipamiento ergonómicos, tales como tapetes de descanso y espacios de descanso.
- Se observó que el enfoque del CE contribuye al incremento de la fidelización y atracción de nuevos clientes, se identificó que la experiencia en los servicios que brinda Bessó Salón mediante sus promociones son atractivas para los clientes. Cabe señalar que los clientes, además de visitar Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure, y peinado, también lo hacen por el alcance e impacto que tiene las redes sociales de Bessó Salón en Instagram y Facebook; actualmente, estos son su mayor canal para llegar a sus potenciales clientes, así también, informar las promociones que ofrecen, las cuales son valoradas por el 55.9% de sus clientes encuestadas, y el 22% señalaron que las promociones muy atractivas.
- En cuanto a la imagen de la marca, prevalece en ella una gran dependencia de los gemelos Barbarán. Según las observaciones y entrevistas realizadas, se identificó que los clientes preguntan por uno de los gemelos. Las clientas desean que durante el servicio uno de los gemelos pueda “tocar su cabello” o “hacerle un pequeño servicio”. Esto se debe a que ellos son figura pública e imagen de la marca; si bien es favorable que los clientes los busquen, esto también puede representar el riesgo de que los clientes solo confíen en los gemelos y no en las cualidades de los colaboradores. Por ello, se debe buscar fortalecer la marca de Bessó Salón en sí misma, a fin de que sostenible en el tiempo.
- Se observó que muchas de las clientes asisten a Bessó para atenderse con los hermanos Juan o Miguel Barbarán; sin embargo, ellos no pueden atenderlas todas. Por ello, derivan a sus colaboradores la atención de las mismas. A pesar de que la mayoría no presentó problemas con la transición, existe un porcentaje de las clientes que aluden que el

colaborador no se presentó al iniciar el servicio. En relación a ello, es importante tomar en cuenta este punto para mejorar la experiencia de Bessó Salón.

- Un hallazgo relevante se identificó cuando el gerente general señaló su mix de marketing, ya que hizo énfasis en dos elementos: Producto y precio (ver Tabla 3 y 4). El entrevistado señaló que al finalizar el servicio y realizar el respectivo pago, se hace un descuento en el costo en caso se pague en efectivo, caso contrario se cobra hasta 20% o 30% adicional al valor real del servicio; razón por la cual sería un punto de debilidad para la empresa, ya que actualmente se han incrementado el uso de tarjetas o medios de pago electrónicos.
- Los resultados de la presente investigación indican que el CJM de los servicios de peluquería, así como de estética, que el cliente tiene una buena percepción que los clientes tienen de ella. Sin embargo, de acuerdo a los resultados de las encuestas, entrevistas y observación, se identificó que la valoración de la experiencia puede mejorar, para ello se busca integrar a través de un CJM en “momentos de felicidad”, los cuales han sido validados por las encuestas realizadas.
- Las categorías que permiten validar los puntos de felicidad y tristeza encontrados en el CJM de Bessó fueron: cambio de imagen, promoción de Bessó Salón, las motivaciones, calidad de atención, ambiente laboral, comunicación con los colaboradores, atención personalizada, duración del servicio y satisfacción del cliente.

De la elaboración de dos CJM por cada tipo de cliente, se concluye que Bessó Salón logra ofrecer una experiencia única a sus clientes, velando por la satisfacción, siguiendo altos estándares de calidad y posicionándose gradualmente en el sector de la belleza personal limeña.

## **2. Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones presentadas se procede a indicar las siguientes recomendaciones generales con respecto a las etapas del CE: así como también a los aspectos de gestión que ayudarán a la marca a sostener su posición en el mercado y lograr un mayor crecimiento organizacional.

- El nivel de recomendación a través del índice NPS que goza Bessó es muy bueno, pero queda a pocos puntos de ser excelente. En los servicios como la belleza personal, la recomendación por parte de amigos o personas cercanas es vital. Se sugiere mejorar el índice de recomendación a fin de incrementar la participación de mercado de Bessó. Para esto se puede tomar en consideración el CJM ideal propuesto, a fin de mejorar la experiencia del cliente y por ende fidelizarlos, existiendo así mayores posibilidades de recomendación.

- En base a las diversas experiencias que puede brindar Bessó salón, se recomienda identificar su target actual. Si bien, durante las entrevistas los dueños de la empresa mencionaron que su público objetivo son mujeres emprendedoras e independientes de 35 años a más, deben tomar en cuenta los resultados de las encuestas mostraron que la mayor cantidad de clientes son dependientes y son de dos rangos de edad marcados: de 24 años a menos, y de 25 años a más. Por tanto, la experiencia de cada target debe ser distinta, ya que cada uno de ellas presenta diferentes necesidades y motivaciones que las impulse a visitar la experiencia Bessó Salón.
- La mayoría de clientes afirma que tanto el tiempo de espera como la duración del proceso del servicio es el adecuado; sin embargo, mencionaron que para el caso de tratamientos que duran más de tres horas, y se cruza con la hora de almuerzo o cena, existe un momento de dolor, ya que no pueden salir del salón y están sujetas a lo que les brinde la empresa. Ellas desearían recibir alguna alternativa como la venta de snacks o la instalación de un minicatering el cual pueda cubrir esa necesidad latente. Si bien, esta medida ayudaría a reducir este punto, no se convierte en una “buena experiencia”, pero sí puede generar la sensación de que Bessó Salón es aliada o protectora, de cada cliente, durante un punto de contacto que le genere incomodidad. Por tanto, la historia que contaría cada una de ellas sería la de la buena atención que me brinda Bessó (Martínez, 2019).
- Teniendo en cuenta la dificultad de las nuevas o potenciales clientes tanto para ubicar como para ingresar al local. Se sugiere mejorar la comunicación de la marca hacia sus potenciales clientes. Por ello, haciendo uso del amplio alcance de sus redes sociales, se podría señalar gráficamente la ubicación del local. A su vez realizar una campaña publicitaria a través de sus redes sociales con el tema: Visitando Bessó Salón. Lo que permitiría una mayor familiarización con el acceso al local. Por otro lado, se sugiere colocar señaléticas en la puerta de ingreso, así como mantener personal que puede dar la bienvenida al cliente.
- En cuanto a la etapa final de la post compra, se recomienda a la empresa tener un precio uniforme, independientemente del medio de pago que vaya a usar el cliente; esto podría alterar la valoración de la experiencia que tiene el cliente después del servicio. Incluso al promover el pago con tarjeta podría hacer notar su preocupación por no exponer al peligro a sus clientes.
- Por otro lado, se entiende que el protocolo de atención aún no se encuentra estandarizado. A lo largo del trabajo de campo, se ha notado que durante las horas de mayor afluencia suelen existir problemas en la organización y coordinación de tareas; por ello, se

recomienda elaborar un protocolo de atención al cliente y un plan de contingencias ante eventos fortuitos. Además, se sugiere que el protocolo sea creado en compañía de los colaboradores, para así poder tener una idea real de la necesidad de cada uno de ellos, y de cómo cada uno contribuye a crear o mejorar procesos existentes para lograr una mejor experiencia del cliente.

- En cuanto a las actividades de post venta, el propósito es lograr que el cliente regrese; por ello, es recomendable crear e implementar campañas de promoción y realizar publicidad, se recomienda continuar y promover la publicación vía redes sociales de los servicios que realizaron recientemente, esto hace que la marca se mantenga en contacto con el cliente, además de darle la impresión de ser valorado. Asimismo, como es el caso de muchas empresas, se puede que ofrecen a sus clientes cupones de descuento, tarjetas de acumulación de puntos e incluso organizar eventos bimestrales para las clientes frecuentes. Estos eventos no necesitan ser de mayor inversión, se podría proponer, por ejemplo, días temáticos relacionados al mundo de la moda, o talleres de automaquillaje y peinado, en donde incluso se cobre una cuota de recuperación, pero que estén orientados a crear y afianzar el vínculo entre la empresa y sus clientas.
- Debido al precio de los servicios y el público al que está dirigido Bessó Salón, normalmente no se espera una gran afluencia de público. Los hallazgos muestran que en ciertas ocasiones se descuida la bienvenida de los clientes, ya sea por no haber personal en recepción o porque se les da la orden de ingresar desde adentro; esto puede ser ocasionado debido a que el personal tiene múltiples funciones y, por ello, se descuida la recepción. Se recomienda implementar un sistema de comunicación más cercana para dirigir al cliente dentro del local. Así como señalar el local a fin de guiar a los clientes.
- Respecto a la problemática de la dependencia que tiene Bessó Salón de la imagen de Juan y Miguel Barbarán. Se recomienda que ellos mismos capaciten a sus colaboradores para que estos puedan atender de la misma forma en que ellos lo hacen, ya que esto reflejaría la experiencia ideal que se desea ofrecer en Bessó Salón. Además, se sugiere elaborar programas de capacitación, seguimiento y empoderamiento a sus colaboradores para cumplir los roles que ellos actualmente desempeñan. Es importante mencionar que se sugiere que la delegación de roles sea gradual, por ejemplo, intervenir menos tiempo durante el servicio de la cliente, luego solo saludar, motivar y brindarle seguridad del cambio que se va a realizar, posteriormente, se podría disminuir los días en los que Juan y Miguel estén en Bessó, para finalmente delegar por completo funciones, si es que así lo desearan.

## 2.1. Recomendaciones para futuras investigaciones

- Se puede apreciar que no hay investigaciones a nivel nacional del sector de peluquería y estética que muestren como es el CE. Esta investigación aporta a los empresarios de este rubro que conozcan el CE de sus clientes y sugiere a los dueños de locales diseñen una herramienta que les permite obtener la experiencia real de su cliente en las etapas del antes, durante y después de la compra. Se busca con esto que los clientes de las empresas puedan estar satisfechos con el servicio que adquieren.
- El sector belleza es un sector con grandes diferencias en cuanto al tipo de salón de belleza, van desde los salones que funcionan como medio de subsistencia como aquellos que apuestan por la exclusividad, sería interesante para una futura investigación analizar la diferencia de CE entre estos tipos de salones.
- La relación que existe entre los hermanos Juan y Miguel Barbarán; y Bessó Salón es uno de los temas más recurrentes y relevantes en la presente investigación. Aunque se ha podido reconocer que esta relación tiene influencia en la captación de nuevos clientes, como en la fidelización de los mismos; se desconoce las dimensiones y alcances de la misma. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones se centren en las dimensiones y alcances de esta relación en temas de atracción y fidelización, pues son temas que responden a las necesidades de crecimiento y sostenibilidad de la empresa, respectivamente.
- Respecto al nivel de madurez de Bessó Salón, se reconoce a la empresa en la etapa de crecimiento, etapa en la que los fundadores o dueños ejercen la dirección de la empresa. Se recomienda identificar y planificar la continuidad de la empresa desde la etapa actual en la que se encuentra Bessó Salón. Puesto que, la sucesión es un proyecto a largo plazo; administrativamente se recomienda iniciar su planificación. Además, este tema resulta interesante para futuras investigaciones que busquen comprender o proponer un proceso de sucesión exitosa en una empresa en crecimiento cuya imagen institucional está fuertemente ligada a la imagen personal de los fundadores y dueños de la empresa.
- Al ser el enfoque de esta tesis la experiencia detallada del cliente, la información del personal fue levantada a fin de poder entender el sujeto central de la investigación, el cliente, por lo que se recomienda realizar un estudio desde la otra perspectiva de la empresa, lo cual permitía la empresa realizar un diseño de servicio con los datos obtenidos mediante este estudio.

## REFERENCIAS

- "Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza". (06 de marzo de 2015). Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza. El comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-10-15-belleza-340118-noticia/?ref=ecr>
- "El boom de los salones de belleza". (2012). El 'boom' de los salones de belleza. Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/boom-salones-belleza-20734-noticia/?ref=p21r>
- "En el peru , las cadenas de salones de belleza facturan más de s/ 8 millones al año". (2017). En el peru , las cadenas de salones de belleza facturan más de s/ 8 millones al año. Recuperado de <https://www.pressreader.com/peru/peru-la-republica/20170530/282071981857298>
- "La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes". (26 de enero de 2014). "La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes". Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/clave-dar-trato-personalizado-amigo-clientes-142182-noticia/?ref=p21r>
- "Por qué la industria de la belleza está valorada en miles de millones". (30 de Septiembre de 2016). Por qué la industria de la belleza está valorada en miles de millones. *El Iberico*. Obtenido de <https://www.eliberico.com/100357/>"Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza". (06 de marzo de 2015). Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza. *El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-10-15-belleza-340118-noticia/?ref=ecr>
- "El boom de los salones de belleza". (2012). El 'boom' de los salones de belleza. Perú21. Obtenido de <https://peru21.pe/emprendimiento/boom-salones-belleza-20734-noticia/?ref=p21r>
- "En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de s/ 8 millones al año". (2017). *En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de s/ 8 millones al año*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/peru/peru-la-republica/20170530/282071981857298>
- "La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes". (26 de enero de 2014). "La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes". Perú21. Obtenido de <https://peru21.pe/emprendimiento/clave-dar-trato-personalizado-amigo-clientes-142182-noticia/?ref=p21r>

- "La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes". (26 de enero de 2014).  
 "La clave es dar un trato personalizado y ser en amigo de los clientes". *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/emprendimiento/clave-dar-trato-personalizado-amigo-clientes-142182-noticia/?ref=p21r>
- "Por qué la industria de la belleza está valorada en miles de millones". (30 de Septiembre de 2016). Por qué la industria de la belleza está valorada en miles de millones. *El Iberico*. Obtenido de <https://www.eliberico.com/100357/>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Business y Marketing School. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=CBanCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Fidelizaci%C3%B3n+de+clientes&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwido\\_behNTmAhWr1VkkHecZDBgQ6AEILzAB#v=onepage&q=Fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CBanCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Fidelizaci%C3%B3n+de+clientes&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwido_behNTmAhWr1VkkHecZDBgQ6AEILzAB#v=onepage&q=Fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes&f=false)
- Alcaide, J. (2016). *Comunicación y marketing*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=QGb1CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+y+marketing+alcaide&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnherEgtTmAhWsxFkKHeLiCAIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20y%20marketing%20alcaide&f=false>
- Alcaide, J., & Mikel, D. (2019). *Customer Experience: Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Madrid: ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=C9uFDwAAQBAJ&pg=PA5&dq=Customer+Experience:+Las+claves+de+la+experiencia+de+cliente+en+la+era+digital+cognitiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSi\\_f0gdTmAhVCnFkKHQKOCjgQ6AEILzAB#v=onepage&q=Customer%20Experience%3A%20Las%20](https://books.google.com.pe/books?id=C9uFDwAAQBAJ&pg=PA5&dq=Customer+Experience:+Las+claves+de+la+experiencia+de+cliente+en+la+era+digital+cognitiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSi_f0gdTmAhVCnFkKHQKOCjgQ6AEILzAB#v=onepage&q=Customer%20Experience%3A%20Las%20)
- Alfaro, E., Venilla, J., Bruneta, H., Navarro, B., Molina, C., Martines-Rives, L., . . . Muñoz, B. (2012). *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Madrid: CEMbook.
- Álvarez, M. (2016). *Customer Experience*. Barcelona: PROFIT. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=dPUmDQAAQBAJ&pg=PT82&dq=Customer+Journey+Map+se+aplica+a+clientes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiy7MeY3qTnAhWr2FkKHe5wA14Q6AEIKzAA#v=onepage&q=Customer%20Journey%20Map%20se%20aplica%20a%20clientes&f=false>
- Anzures, F., Alzate, G., Loidi, J., Turletti, P., Quilñones, C., & Fernández, R. (25 de 09 de 2019). El más grande evento de Customer Experience de Latinoamérica llega al Perú. *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-mas-grande-evento-customer-experience-latinoamerica-llega-al-peru-767774.aspx>
- Aramburu, C., Dávila, J. . . , Morales, P., & Rodríguez, K. (2017). *Salón de belleza movil para mujeres de Lima Metropolitana*. Obtenido de Universidad San Ignacio De Oyola:

[http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3013/1/2017\\_Aramburu\\_Salon-de-belleza-movil.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3013/1/2017_Aramburu_Salon-de-belleza-movil.pdf)

Arango, L., & Pineda, J. (2013). Género, trabajo y desigualdades sociales en peluquerías y salones de belleza de Bogotá. *Revista Cs(10)*, 93-130. Obtenido de <https://pandora.pucp.edu.pe/pucp/login?service=https%3a%2f%2flogin.ezproxybib.pucp.edu.pe%2flogin%3fqurl%3dezp.2aHR0cDovL3dlYi5iLmVic2NvaG9zdC5jb20vZWwhvc3QvcGRmdmld2VyL3BkZnZpZXdlcj92aWQ9MSZzaWQ9ODU3NjlyYjUtZjQ1Ni00NTRhLTkxOTgtMjQ3OTMwMmMxY2NiJTQwcGRjLXY>

Arango, L., Bello, J., & Ramírez, S. (2012). *Género, belleza y apariencia: la clientela de peluquerías en Bogotá. Artículo en proceso de evaluación.*

Arango, L., Bello, J., & Ramírez, S. (2013). Género, belleza y apariencia: la clientela de peluquerías en Bogotá. Artículo en proceso de evaluación. *Scielo*, 185-200.

Batra, M. (2017). *Customer Experience: An Emerging Frontier in Customer Service Excellence*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1960320371/fulltextPDF/5F81AEE19D5940E5PQ/1?accountid=28391>

Beauty Market America. (26 de Agosto de 2013). *La experiencia Bessó Salón, imparable*. Obtenido de <https://www.beautymarketamerica.com/la-experiencia-besso-salon-imparable-5335.php>

Bessó Salón. (22 de noviembre de 2019). *\*VENGAN Y APROVECHEN NUESTROS PAQUETES NAVIDEÑOS\* visperas de navidad y desde ya queremos engreirl@s con los súper Dscptos y grandes paquetes, ven que Juan y Miguel te esperan, en esta sus casa Bessó Salón*. Obtenido de [https://www.facebook.com/bessosalon/posts/2480504248664758?\\_\\_cft\\_\\_\[0\]=AZVoc1fGC63-V5qn57KRr5gU2FcrjwweDoThD7Q1qvskfo1tdDG7NNnbirGOstlfo5EtN\\_9dJPgI1pfWgUasC5j8voYlzQx1j3SweEbDD0zmkVwkeoKUfypmj5TkuWqx-M1P72ZYTUVUuA32aAKH3aw3HdRFK0kho2MGOuKa4bcrRj-5zh9QnHLLU](https://www.facebook.com/bessosalon/posts/2480504248664758?__cft__[0]=AZVoc1fGC63-V5qn57KRr5gU2FcrjwweDoThD7Q1qvskfo1tdDG7NNnbirGOstlfo5EtN_9dJPgI1pfWgUasC5j8voYlzQx1j3SweEbDD0zmkVwkeoKUfypmj5TkuWqx-M1P72ZYTUVUuA32aAKH3aw3HdRFK0kho2MGOuKa4bcrRj-5zh9QnHLLU)

Bessó Salón. (Diciembre de 2019). *Bessó Salón*. Obtenido de <http://bessosalon.pe/>

Bessó Salón. (Diciembre de 2019). *Bessó Salón by Juan & Miguel barbarán* . Obtenido de <https://www.facebook.com/bessosalon/>

Bessó Salón. (20 de Noviembre de 2019). *Pensando siempre en ustedes para luzcan totalmente Appariscente en fiestas de fin de Año, creamos , maravillosos paquetes, grandes descuentos y los precios más bajos*. Obtenido de [https://www.facebook.com/bessosalon/posts/2475919179123265:0?\\_\\_cft\\_\\_\[0\]=AZU1HXjH9b3N9zpIOPIkGvG0kuJHQsp5Fmeaqp60HBdGye37cukClaJBeFTXsE7rK\\_TC-5SAw-NpHIKJF7jefPWy\\_sep5QMqHejNDc9WwdC6x\\_UI2rgsusWUiCLZ\\_mvvyh0kZ-0e8DxrQoJMTE4Pmz2BX67l0RY19W6Ys26DWPMEWzA&\\_\\_tn\\_\\_=%](https://www.facebook.com/bessosalon/posts/2475919179123265:0?__cft__[0]=AZU1HXjH9b3N9zpIOPIkGvG0kuJHQsp5Fmeaqp60HBdGye37cukClaJBeFTXsE7rK_TC-5SAw-NpHIKJF7jefPWy_sep5QMqHejNDc9WwdC6x_UI2rgsusWUiCLZ_mvvyh0kZ-0e8DxrQoJMTE4Pmz2BX67l0RY19W6Ys26DWPMEWzA&__tn__=%)

- Black, P. (2004). *The Beauty Industry: Gender, Culture, Pleasure*. Abingdon, Inglaterra: Routledge.
- Blair, D. (Septiembre de 2019). *Why has Alibaba's Jack Ma been so successful?* Obtenido de FITCH: <https://medium.com/@FITCHdesign/why-has-alibabas-jack-ma-been-so-successful-fe78a53ce7e6>
- Brandon, M., & Navarro, M. (2019). *Revisión de la literatura de la experiencia al cliente en el proceso de atención de reclamos del BCP*. Obtenido de Universidad de Lima: [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8720/Brandon\\_Navarro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8720/Brandon_Navarro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brezmes, C. (2018). *Experiencia del cliente en el canal online: recomendaciones estratégicas*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18624/TFG-Brezmes%20Alonso%2c%20Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional: cree un plan de incentivos eficaz*. España: Netbiblo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=HN-ouMHAmIAC&printsec=frontcover&dq=Marketing+Relacional:+cree+un+plan+de+incentivos+eficaz.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjsovKJgtTmAhVNj1kKHfRDawsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Marketing%20Relacional%3A%20cree%20un%20plan%20de%20>
- Caballero, M. (2017). *Customer Experience management: actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney*. Obtenido de Universidad de Sevilla: [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66367/Customer\\_experience\\_management.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66367/Customer_experience_management.pdf?sequence=1)
- Camara de Comercio de Lima. (28 de octubre de 2018). El impulso del sector servicios. *Camara de Comercio de Lima*. Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion\\_818.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf)
- Cañizares, A., & Santos, A. (2011). *Gestión de listas de espera en el sistema nacional de Salud. Una breve aproximación a su análisis*. Fundación alternativas. Obtenido de [https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/laboratorio\\_documentos\\_archivos/9a22a4dc90277c6d4812609edb157639.pdf](https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/laboratorio_documentos_archivos/9a22a4dc90277c6d4812609edb157639.pdf)
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación Científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Carrasco, S., & García, E. (2018). *Gestión de productos y promociones en el punto de venta*. España: Paraninfo. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LrlZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=PROMOCIONES&ots=JxkdKVNNK5&sig=\\_5WNg04WCoDWFOYS\\_X8dCUOASwA#v=onepage&q=PROMOCIONES&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LrlZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=PROMOCIONES&ots=JxkdKVNNK5&sig=_5WNg04WCoDWFOYS_X8dCUOASwA#v=onepage&q=PROMOCIONES&f=false)

- Carvajal, L., Ormeño, J., & Valverde, A. (2015). *FPB - Atención al cliente*. España: Editex. Obtenido de <https://www.google.com/search?tbm=bks&q=FPB+-+Atenci%C3%B3n+al+cliente>
- Chacón, E., & Luque, M. (2017). *El Régimen Mype Tributario y su impacto financiero en las empresas del sector peluquería del distrito de Miraflores, año 2017*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628032/Chac%C3%B3n\\_RE.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628032/Chac%C3%B3n_RE.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Chahal, H., & Dutta, K. (2015). Measurement and impact of customer experience in banking sector. Obtenido de <https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/content/pdf/10.1007/s40622-014-0069-6.pdf>
- Chahal, H., Sahi, G., & Rani, A. (2014). Moderating Role of Perceived Risk in Credit Card Usage and Experience Link. *Journal of Indian Business Research*, 38-286. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2132897459/fulltextPDF/1047EAB6313B4735PQ/1?accountid=28391>
- Colin, S., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave/Macmillan.
- Condor, B., & Durand, F. (2013). Influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los usuarios del gimnasio Iron Gym Huancayo-2013. *Universidad Nacional del Centro del Perú*. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1286/TESIS%20INFLUENCIA%20DE%20LA%20CALIDAD%20DE%20SERVICIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza. (06 de marzo de 2015). Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza. *El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-10-15-belleza-340118-noticia/?ref=ecr>
- Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación*. Lima: San Marcos.
- Coronel, X. (2018). *Gestión bajo el enfoque de atención al cliente en las MYPES del sector servicios, rubro Salón Spa, distrito de Iquitos, año 2018*. Obtenido de Universidad Católica los Angeles de Chimbote: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10427/GESTION\\_CALIDAD\\_ATENCION\\_CLIENTE\\_CORONEL\\_OLIVEIRA\\_XIOMY\\_KASSANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10427/GESTION_CALIDAD_ATENCION_CLIENTE_CORONEL_OLIVEIRA_XIOMY_KASSANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Correa, L. (2017). *Modelos de atención orientados a la satisfacción y recomendación de los clientes*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16279/Pati%c3%b1oCespedesLiliana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cortéz, M. (2014). *Propuesta del Proceso de transición de Customer Relationship Management(CRM) a Customer Experience Management(CEM) aplicado a la industria Hotelera de la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Universidad del Azuay: <http://201.159.222.99/bitstream/datos/3575/1/10262.pdf>
- Cosmo Beauty Profesional. (2018). *En lima hay 15 mil salones de belleza pero el 43 % es informal*. Obtenido de <https://feriacosmobeauty.com/en-lima-hay-15-mil-salones-de-belleza-pero-el-43-es-informal/>
- Custer, L. (2018). *Mapping the way*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Mapping%20the%20way%20Improve%20the%20customer%20experience%20with%20customer%20journey%20maps.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. South Carolina: Pearson Educación.
- En el peru , las cadenas de salones de bellesa facturan más de s/ 8 millones al año. (2017). *En el peru , las cadenas de salones de bellesa facturan más de s/ 8 millones al año*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/peru/peru-la-republica/20170530/282071981857298>
- Fernandez, J. (2019). *3 tendencias de Experiencia de Cliente que tienes que seguir*. Obtenido de wow! Cutomer Experience: <https://www.wowcx.com/3-tendencias-de-cx-a-seguir/>
- Gamble, J., Thompson, A., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (Décimo Oct. ed.). México: Mc Graw Hill Educations.
- García, A. (11 de Diciembre de 2018). Design Thinking: customer journey map (CJM) o mapa de la experiencia del cliente (MEC). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2018/12/design-thinking-customer-journey-map.html/?ref=gesr>
- García, A. (11 de 02 de 2019). Design Thinking & Customer Experience. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2019/02/design-thinking-customer-experience.html/>
- Garrido, A. ., Mizuno, Y., Ubillus, a., & Valvidia, A. (2016). *Propuesta de plan de negocio para la intermediación de citas en salones de belleza a través de un aplicativo Smartphone*. Obtenido de Escuela Superior De Administración Y Negocios .
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal*, 395-410. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237307000886>
- Gestión. (2020). Los ejecutivos activan la alarma en Davos ante los riesgos climáticos. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/los-ejecutivos-activan-la-alarma-en-davos-ante-los-riesgos-climaticos-noticia/?ref=nota&ft=autoload>

- Gimlin, D. (2002). *Body Work: Beauty and Self-Image in American Culture*. Los Ángeles, Estados Unidos: University Of California Press.
- Google Maps. (27 de Diciembre de 2019). *Besso Salon*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/Besso+Salon/@-12.1202602,-77.0363495,17z/data=!4m5!3m4!1s0x9105c83d15e45bb5:0x635802051303f854!8m2!3d-12.1201692!4d-77.038567>
- Hernández, C. (2018). *Manual planificación del marketing de servicio*. Madrid: CEP.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hil.
- Hernández, S., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, Y. (2018). *Gestión de la experiencia del cliente y su aporte estratégico en la comunicación de marketing: Estudio en jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de productos de belleza de Lima Metropolitana*. Obtenido de Pontificie Universidad Católica Del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13324/HERRERA\\_GARC%c3%8da\\_GESTION\\_DE\\_LA\\_EXPERIENCIA\\_DEL\\_CLIENTE\\_Y\\_SU\\_APORTE\\_ESTRAT%c3%89GICO\\_EN\\_LA\\_COMUNICACION\\_DE\\_MARKETING.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13324/HERRERA_GARC%c3%8da_GESTION_DE_LA_EXPERIENCIA_DEL_CLIENTE_Y_SU_APORTE_ESTRAT%c3%89GICO_EN_LA_COMUNICACION_DE_MARKETING.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Herreros de Tejada, S. (2017). *Promoción y comercialización del alojamiento rural*. España: Elearning. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=83xXDwAAQBAJ&pg=PA3&dq=Promoci%C3%B3n+y+comercializaci%C3%B3n+del+alojamiento+rural&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjdoNHI28PoAhUFc98KHab\\_D80Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Promoci%C3%B3n%20y%20comercializaci%C3%B3n%20del%20alojamiento](https://books.google.com.pe/books?id=83xXDwAAQBAJ&pg=PA3&dq=Promoci%C3%B3n+y+comercializaci%C3%B3n+del+alojamiento+rural&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjdoNHI28PoAhUFc98KHab_D80Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Promoci%C3%B3n%20y%20comercializaci%C3%B3n%20del%20alojamiento)
- Hidalgo, L., & Torres, Y. (2013). *Walt Disney, una cultura organizacional orientada al cliente – Parque Epcot*. Obtenido de Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3386/INFORME%20ACADEMICO%20MIAMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirschman, E., & Holbrook, M. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions. *Journal of Marketing*, 92-101.
- ICR. Evolución. (2017). *Guía para crear el customer journey map de su negocio*. Obtenido de <http://www.agoraceg.org/banco-conocimiento/guia-para-crear-un-customer-journey-map-de-su-negocio>
- INEI. (2016). *Perú: Estructura empresarial 2016*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1445/ca-p05.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1445/ca-p05.pdf)

- Inga, C. (26 de Septiembre de 2016). Salones de belleza: ¿Cuáles son los preferidos y por qué? *El Comercio*.
- Iniesta, I. (2013). *Motivación de compra*. Obtenido de Market Real: <https://www.marketreal.es/2013/04/motivacion-de-compra/>
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2010). *Sector estética profesional*. Obtenido de [http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info\\_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf](http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf)
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica[INET]. (2010). *Sector estética profesional*. Obtenido de [http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info\\_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf](http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Demografía Empresarial en el Perú*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_nov2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf)
- Ionos. (2018). *CSAT: índice para medir la satisfacción del cliente*. Obtenido de Ionos: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/csat/>
- Iriarte, I., Justel, D., Alberdi, A., & Val, E. (2016). *Diseño de servicios para la servitización. Experiencias con empresas manufactureras vascas a través de la colaboración universidad-empresa*. Obtenido de Universia Business Review: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43344431007.pdf>
- Jamanca, C. (2017). *Caracterización de la gestión de calidad bajo la teoría motivacional de Herzberg en la micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro peluquerías y otros tratamientos de belleza en el distrito de Huaraz, 2015*. Obtenido de Universidad Católica los ángeles Chimbote: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5557/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_MOTIVACION\\_JAMANCA\\_ANAYA\\_CARLOS\\_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5557/GESTION_DE_CALIDAD_MOTIVACION_JAMANCA_ANAYA_CARLOS_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Janampa, A. (2013). *Rubias 'al pomo': la belleza y el arreglo personal femenino en sectores altos de La Molina*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4800/JANAMPA\\_SANTOME\\_ANA\\_SOFIA\\_RUBIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4800/JANAMPA_SANTOME_ANA_SOFIA_RUBIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jones, G. (2010). *Beauty imagined: a history of the global beauty industry*. New York: Oxford University Press.
- Joshi, S. (2013). *Enhancing Customer Experience: An Exploratory Study on the Role of Retailer as an Effective Touch-point for Enhancing Customer Experience for Cellular Service Providers*. Obtenido de <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC8xNjkyLnBkZnwwMTY5Mi5wZGY=>

- Klaus, P. ., (2011). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ardilla1995/marketing-kotler-armstrong-62421064>
- Kutby, S. (2016). *Customer Experience: La poderosa clave para impulsar sus ventas*. Ciudad de México: Alfoamega.
- Kutby, S. (2016, p.4). *Customer Experience: La poderosa clave para impulsar sus ventas*. Ciudad de México: Alfoamega.
- La experiencia Bessó Salón, imparable*. (26 de Agosto de 2013). Obtenido de <https://www.beautymarketamerica.com/la-experiencia-besso-salon-imparable-5335.php>
- Lacoste, J. (2018). *Cómo mejorar la relación con los clientes. canales y tecnologías*. Córdoba: Manuales de economías y empresa.
- Lee, H., Lee, K., & Choi, J. (2018). A Structural Model for Unity of Experience: Connecting User Experience, Customer Experience, and Brand Experience. *Journal of Usability Studies*, 8-34.
- Lemon, K., & Verhoef, C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Obtenido de American Marketing Association: <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0422/113134-2016-customer-journej-verhoef.pdf>
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experimental : la revolución de las marcas*. España: ENSIC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ci71RhtheEYC&printsec=frontcover&dq=Marketing+Experimental+:+la+revoluci%C3%B3n+de+las+marcas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjP-OTbgtTmAhWp1VkKHS-vAw8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Marketing%20Experimental%20%3A%20la%20revoluci%C3%B3n>
- López, A., & Ramírez, E. (2010). *Plan de negocio para implementar una cadena de salones de belleza express para la mujer ejecutiva en la ciudad de Lima*. Obtenido de Universidad De Ciencias Aplicadas: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315307/lopez\\_za\\_rest.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315307/lopez_za_rest.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia*. México: PEARSON.

- Martos, F., Crespo, T., Carrillo, C., Guerrero, J., Fernández, L., Martínez, V., . . . Desongles, J. P. (2006). *Acceso a la condición de personal estatutario del servicio Murciano de Salud*. España: MAD.
- McColl-Kennedy, J., Gustafsson, A., Jaakola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 430-435. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/057f/5500241bc8b5f587acff40d6eea9a5dddcc8.pdf>
- Medina, J. (2018). *La industria de cosméticos e higiene personal en Perú continúa en crecimiento*. Obtenido de <http://mdconsultora.blogspot.com/2018/03/la-industria-de-cosmeticos-e-higiene.html>
- Mendoza, S., & Velásquez, C. (2019). *El desarrollo de la Tesis*. Lima: San Marcos.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Obtenido de [https://www.academia.edu/8781181/Understanding\\_Customer\\_Experience](https://www.academia.edu/8781181/Understanding_Customer_Experience)
- Ng Sandy, D., & Dagger, T. (2011). Generating Positive Wordof-Mouth in the Service Experience. *Managing Service Quality*, 133-151. Obtenido de <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/07/7112-English-TarjomeFa.pdf>
- Ñahuirima, Y. (2015). Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015. *Universidad Nacional José María Arguedas*. Obtenido de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina\\_%C3%91ahuirima\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina_%C3%91ahuirima_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Hugo, R. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá, Colombia: Editorial U.
- Ochoa, V. (2013). El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal. *Gestión*. Recuperado el <https://gestion.pe/economia/empresas/43-15-mil-centros-belleza-lima-informal-31513-noticia/>
- Ochoa, V. (13 de Febrero de 2013). El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/43-15-mil-centros-belleza-lima-informal-31513-noticia/>
- Orozco, T., & Albino, A. (2019). *Gestión d ela experiencia del cliente en empresas de tipo industrial en Barranquilla*. Obtenido de Universidad de la Costa : <http://repositorio.cuc.edu.co/jspui/bitstream/11323/2306/1/1143442642%20-%201002230674.pdf>
- Palomino, J., Peña, J., Zeballos, G., & Orizano, L. (2019). *Metidología de la investigación*. Lima: San Marcos.

- Pérez, C. (2013). La búsqueda interna de información ante una decisión de compra. *Ciencias*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817900>.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Ideas propias.
- Peru-Retail. (2019). Obtenido de Latinoamérica: ¿Cómo le ha ido al sector belleza y cosmética en los últimos 5 años?: <https://www.peru-retail.com/latinoamerica-como-le-ha-ido-al-sector-belleza-y-cosmetica-en-los-ultimos-5-anos/>
- Pine, J., & Gilmore, J. (2015). From Experiential Psychology to Consumer Experience. *Journal of Consumer Psychology*, 71-166.
- Pineda, J. (2012). Emprendimiento y género: el caso de la industria de la belleza en Bogotá. *Revista Sociedad Y Economía*, 239-272. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4ba35278-6cb2-496c-9553-06c65dc845e2%40pdc-v-sessmgr06>
- Piyush, G. (21 de Noviembre de 2019). DBS Bank CEO: Tech is changing the customer experience. (C. bussines, Entrevistador) Obtenido de <https://edition.cnn.com/videos/business/2019/11/21/dbs-bank-ceo-piyush-gupta-digitization.cnn-business/video/playlists/intl-business/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. México: Patria. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=\\_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi53uyahtTmAhVpp1kKHUvQAYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Estrategia%20competitiva&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi53uyahtTmAhVpp1kKHUvQAYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Estrategia%20competitiva&f=false)
- Potanza, A. (2015). *Marketing experiencial. La nueva e innovadora forma de hacer marketing*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=AOs2CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Marketing+experiencial.+La+nueva+e+innovadora+forma+de+hacer+marketing.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjTlJa6w\\_LmAhXM1VkKHeVDCTkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Marketing%20experiencial.%20La%20nueva](https://books.google.com.pe/books?id=AOs2CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Marketing+experiencial.+La+nueva+e+innovadora+forma+de+hacer+marketing.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjTlJa6w_LmAhXM1VkKHeVDCTkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Marketing%20experiencial.%20La%20nueva)
- Poulsson, S., & Kale, H. (2004). *the experience economy and comercial experiences*. Obtenido de [Marketing Review: https://www.researchgate.net/publication/44104494\\_The\\_Experience\\_Economy\\_and\\_Commercial\\_Experiences](https://www.researchgate.net/publication/44104494_The_Experience_Economy_and_Commercial_Experiences)
- Rodriguez, C. (2016). *Estrategias de fidelización para la mejorar la preferencia de los clientes de la Empresa de Transportes Tunesa-Huamanchuco*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo : [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8921/rodriguezpizan\\_charito.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8921/rodriguezpizan_charito.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodriguez, M. (2019 de Abril de 2019). *Puntos de Dolor de tu Cliente: ¿Por qué debes conocerlos?* Obtenido de IZO: <https://izo.es/puntos-de-dolor-clientes/>

- Rojas, N. (2019). *5 Pasos para una estrategia de Marketing Experiencial*. Obtenido de Customer Service-Customer experience: [https://www.nathalierojas.com/marketing-experiencial/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=marketing-experiencial](https://www.nathalierojas.com/marketing-experiencial/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=marketing-experiencial)
- Rosenbaum, M., Losada, M., & Contreras, G. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 143-150. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316300982>
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México: Fondo de cultura Económica. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+poder+de+la+competitividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9mZHihdTmAhUirIkKHWTFByAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=El%20poder%20de%20la%20competitividad&f=false>
- Rusu, C., Rusu, V., Botella, F., & Quiñones, D. (2018). *Un proyecto de diseño curricular en Customer eXperience*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica: <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/64906/CHIJOTE18p81-84.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. (2004). *Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*. Mexico: Edicusa.
- Schwarz, M. (2018). *Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente*. Obtenido de Universidad de Lima: [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6076/Schwarz\\_%20experiencia\\_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6076/Schwarz_%20experiencia_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Segura, M., Barragán, J., & Alarcón, G. (2018). La ruta de servicio del cliente, una herramienta alternativa para iniciar la mejora en el servicio e innovación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14-27. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13\(1\)14-27.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13(1)14-27.pdf)
- Semana Económica. (2018). *Ventas de cosméticos y productos de higiene crecieron 3.3% en el 2018*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/332516-ventas-de-cosmeticos-y-productos-de-higiene-crecieron-3-3-en-el-2018>
- Semana económica. (2019). *Cómo está cambiando el concepto de masculinidad en Latinoamérica*. Obtenido de <http://theculture-lab.com/2019/03/27/como-esta-cambiando-el-concepto-de-masculinidad-en-latinoamerica/>
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. Barcelona: Margebooks. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ODyeDwAAQBAJ&pg=PA75&dq=Socconini+>

%26+Reato,+2019+canva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiok77L4onnAhXQx1kKHajJ  
AOEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Socconini%20%26%20Reato%2C%202019%20ca  
nva&f=false

- Tervalá, E. (13 de 02 de 2017). *Customer Journey Map*. Obtenido de Columbia Road:  
<https://www.columbiaroad.com/blog/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template>
- Tissera, F., & Zañón, S. (2010). *Sector estética profesional*. Buenos Aires: Instituto nacional de educación tecnológica.
- Torres, M., & Mora, C. (2016). Experiencia de consumo y los niveles de satisfacción de los usuarios de establecimientos de comida rápida en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. *REDALYC*, 43-58.
- Troncos, C. (2018). *El marketing relacional para fidelizar a los clientes en la Empresa Manos de Angel Piura, año 2017*. Obtenido de Universidad César Vallejo:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31960/Troncos\\_ZCA.pdf?sequence=](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31960/Troncos_ZCA.pdf?sequence=)
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional*. Editoria el manual moderno. Obtenido de  
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Clima-y-ambiente-organizacional-1ed-Jes%C3%BA-Felipe-Urbe.pdf>
- Velásquez, G. (2015). *Marketing Puro*. Obtenido de <https://puomarketing-germanvelasquez.blogspot.com/>
- Verchoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A. ., & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 31-41. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/228627521?accountid=28391>
- Villalobos, C. (2019). *Costumer Satisfacción Score*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>

## ANEXO A: Modelo de encuesta para medir NPS

### ENCUESTA PARA MEDIR FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS NET PROMOTER SCORE (NPS)

#### INSTRUCCIONES:

- Marcar con (X) una alternativa del 0 al 10

Pregunta única:

¿Cuál es la probabilidad de recomendar los servicios de peluquería y estética de la cadena de belleza Bessó Salón, Miraflores?

Para nada probable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy probable
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

**Tabla A1: Interpretación de resultados**

Detractor (D)	Pasivo	Promotor (P)
6-0	7-8	9-10
NPS= Promotores %- Detractores%		
Análisis de resultados:		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se formula la pregunta</li><li>2. Segmentación de la cartera de clientes (Promotores, neutros y detractores)</li><li>3. Calcular NPS</li><li>4. Resultados</li></ol>		

## **ANEXO B: Modelos de entrevista a los expertos**

### **ENTREVISTA A EXPERTO - MARKETING**

#### ***Customer Experience (CE)***

1. ¿Qué entiende por *CE*? (**Entendimiento**)
2. ¿Cuál es su percepción del *CE* en el país? (**Percepción**)
3. ¿Diría usted que existen empresas que ya vienen aplicando *CE* en el país? (**Aplicación**)
4. ¿Qué casos de éxito conoce? (**Conocimiento**)
5. ¿Cuáles considera que son los factores de éxito respecto a la aplicación del *CE*? (**Factores de éxito**)
6. ¿Cuál cree que será el futuro del *CE* en el país? (**Acciones futuras**)

#### **Situación del consumidor peruano**

7. ¿Considera que los clientes de Salones de belleza de marcas conocidas como Bessó Salón valora la experiencia percibida para su compra, etc.? (**Valoración de experiencia**)
8. ¿Cuáles cree que son sus expectativas frente a las marcas que sigue y a los servicios que usa? (**Expectativas**)
9. ¿Cómo considera que es la relación entre el cliente y el *CE*? (**Relación entre el cliente y el CE**)
10. ¿Cuáles considera que son las tendencias del consumidor peruano al futuro? Modelo experiencial (**Tendencias del consumidor**)
11. ¿Cuáles considera que son los factores claves para el desarrollo de un modelo del *CE*- CJM? (**Factores claves**)
12. ¿En qué consistiría el relacionamiento de estos factores? (**Relación de factores claves**)
13. ¿Qué indicadores de medición propondrías para medir el *CE*? (**Indicadores de medición**)

## ENTREVISTA A EXPERTO DEL SECTOR

*Presentación* (Nombre, experiencia en el sector, etc)

*Sobre el sector.*

1. ¿Cuáles son los principales salones de belleza o referentes a nivel nacional, Lima?
2. ¿Cuáles son los servicios más requeridos?

*Sobre el consumidor*

3. ¿Cuáles crees que son principales preferencias de los clientes para elegir donde realizarse un servicio?
4. ¿Consideras que estas preferencias cambian dependiendo de otros factores como nivel socioeconómico o consideras que son las mismas sin importar el nivel socioeconómico?
5. ¿Consideras que los clientes de Salones de belleza valoran la experiencia?
6. ¿Cuáles considera que son las tendencias del consumidor peruano en el rubro de la belleza a futuro?

*Customer experience en salones de belleza*

7. ¿Qué entiende por *CE*?
8. ¿Cuál es su percepción del *Customer Experience* en el país? (**Percepción**)
9. ¿Diría usted que existen empresas que ya vienen aplicando *Customer Experience* en el país?  
(**Aplicación**)
10. ¿Qué casos de éxito conoce? (**Conocimiento**)
11. ¿Cuál sería el principal obstáculo para brindar una experiencia única que tiene un salón?
12. ¿Cuál es la principal herramienta de fidelización que tienen los salones en Lima?

*Capacitación del sector*

13. ¿Consideras que existen lugares especializados en capacitación de estilistas?
14. ¿Consideras en general que el personal de los salones de belleza en Lima está capacitado adecuadamente? ¿O es un personal más empírico?
15. ¿Cuáles son las principales barreras que tienen los salones de belleza?

## Competencia

16. ¿A qué empresas consideras que son los principales competidores de Montalvo?

17. ¿Has escuchado de Bessó Salón? ¿qué sabes de la empresa? ¿Consideras a Bessó Salon competencia de Montalvo?



## ANEXO C: Resumen de entrevistas

Tabla C1: Resumen de entrevistas realizadas

Informante Clave	Unidad de análisis	Fecha	Categorías o variables emergentes
Miguel Barbarán	Gerente Bessó Salón	09 – 01 - 20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistan al cliente</li> <li>2. Visitan al cliente</li> <li>3. Segmentado a la case alta</li> <li>4. Confianza del cliente</li> <li>5. Fidelización de clientes</li> <li>6. Asesoramiento de imagen</li> <li>7. Interactúan con el cliente</li> <li>8. Atención personalizada</li> <li>9. Apuesta por trabajadores que aspiran ser reconocidos</li> <li>10. Satisfacción del servicio</li> <li>11. Formación de estilistas</li> <li>12. Calidad de productos</li> <li>13. Apuestan por productos de calidad</li> <li>14. Peinar es que tú le des forma al cabello</li> <li>15. Formación de una escuela</li> <li>16. Delegación de funciones</li> <li>17. Contrata personal joven</li> <li>18. Caída económica</li> <li>19. Políticas de Bessó Salón</li> <li>20. Horarios flexibles</li> </ol>
Lorena Dueñas	Experta en el rubro de peluquería y estética	30-03-20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consentir al cliente</li> <li>2. Brindar un servicio de calidad</li> <li>3. Tarifas de pagos altas</li> <li>4. Contacto con los colaboradores o dueño del salón</li> <li>5. Brindar confianza al cliente</li> <li>6. Servicio más solicitado a diario es el corte de cabello</li> <li>7. La cliente peruana no prefiere cambiar de look</li> <li>8. Las clientes son de tendencias tradicionalistas</li> <li>9. Antes era una obligación ir cuando había evento especial</li> <li>10. Tratamientos capilares pocos recurrentes</li> <li>11. Aprovechamiento de las promociones de tratamiento capilar</li> <li>12. Servicio de manicure y pedicure son básicos y recurrente</li> <li>13. Las redes sociales son una vitrina a su público</li> <li>14. Las clientes deciden ir a un salón de belleza por recomendación.</li> <li>15. Hay necesidad del rubro de la belleza</li> <li>16. La gente actualmente busca sentirse bonita</li> <li>17. Cumplir con las expectativas de la cliente</li> <li>18. Diferencia entre un salón de belleza y un “salón Spa”</li> </ol>

**Tabla C1: Resumen de entrevistas realizadas (continuación)**

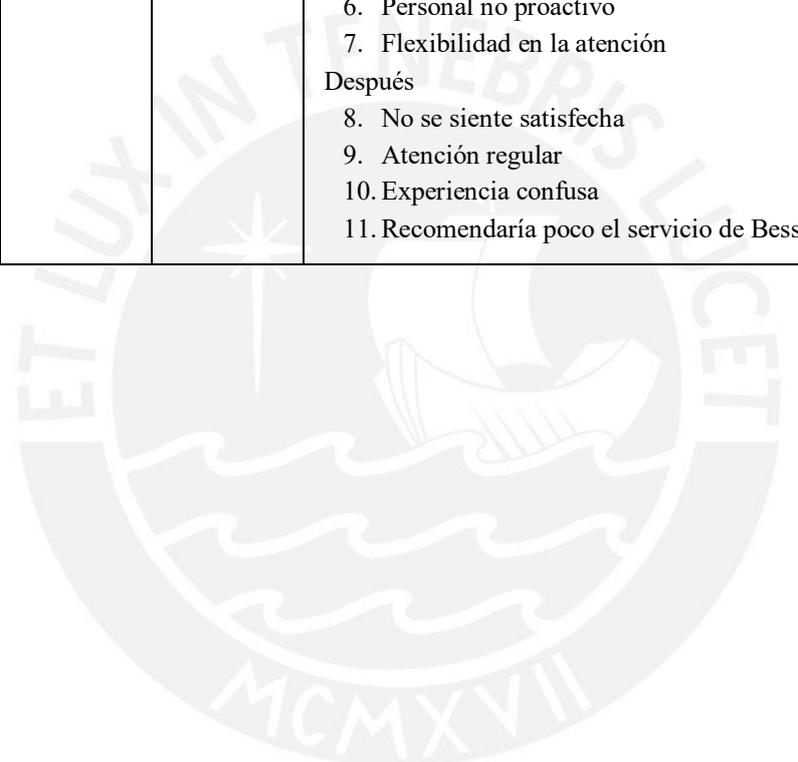
Informante Clave	Unidad de análisis	Fecha	Categorías o variables emergentes
Ximena vega	Experta en marketing	10-12-19	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia del consumidor</li> <li>2. Viaje del consumidor a lo largo de la experiencia</li> <li>3. Indicadores de medición</li> <li>4. Tendencias</li> <li>5. Relación a partir de la experiencia</li> <li>6. Factores de CE</li> <li>7. Experiencia de la marca</li> </ol>
Renzo Durand	Experto en administración de personal del rubro de peluquería y Estética de Marco Aldany.	29-08-2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadenas de salones de belleza</li> <li>2. Principales competidores en el mercado Limeño</li> <li>3. Customer experience en Marco Aldany</li> <li>4. Segmentación de clientes</li> <li>5. Preferencias del cliente</li> <li>6. Recursos humanos en Marco Aldany</li> <li>7. Retención de trabajadores</li> </ol>
Marybel Moyo	Experta en marketing de servicios	19-11-2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuchar al cliente para adaptarse a sus necesidades.</li> <li>2. Modelo de encuesta de calidad del servicio “servqual”.</li> <li>3. Motivos de satisfacción o insatisfacción del servicio.</li> <li>4. Indicadores para el CE</li> <li>5. Instrumentos de medición.</li> <li>6. Resaltar características del sujeto de estudio.</li> </ol>
Lesly Taquita	Cliente 1	14 - 01-20	<p>Antes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pintado, corte y laceado de cabello.</li> <li>2. Por referencia de una amiga</li> <li>3. Por reunión familiar</li> <li>4. Espera recibir un buen servicio de Bessó Salón</li> </ol> <p>Durante</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Cambio de look del cabello</li> <li>6. No le gusta el tiempo en el servicio</li> <li>7. Excelente servicio de Bessó Salón</li> <li>8. Recomienda a un cien por ciento</li> <li>9. Atención inmediata</li> </ol> <p>Después</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Excelente servicio de Bessó Salón</li> <li>11. Recomienda a un cien por ciento</li> <li>12. Atención inmediata</li> </ol>

**Tabla C1: Resumen de entrevistas realizadas (continuación)**

Informante Clave	Unidad de análisis	Fecha	Categorías o variables emergentes
Olga Regardi	Cliente 2		<p>Antes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de iluminación y corte de cabello</li> <li>2. Promociones por Instagram</li> </ol> <p>Durante</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Capacidad de adaptarse al cliente</li> <li>4. No conoce a los trabajadores</li> <li>5. No cumple con lo que ofrece</li> </ol> <p>Después</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Califica el servicio de Bessó Salón, del 1 al 10, con un valor de 8</li> <li>7. Recomienda a Bessó Salón</li> <li>8. Fue útil adquirir los servicios</li> <li>9. Servicio personalizado</li> <li>10. Describe como una persona fashions y chic</li> </ol>
Fernanda	Cliente 3		<p>Antes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visita porque está cerca de su casa</li> <li>2. Espera un servicio bueno</li> <li>3. Espera un servicio bueno</li> <li>4. Promociones por Instagram</li> <li>5. Conoce mediante Instagram</li> </ol> <p>Durante</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención amena</li> <li>2. Importancia de la relación del cliente con el trabajador que atiende</li> <li>3. Volvería a Bessó Salón por su especialista</li> </ol> <p>Después</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recomienda a Bessó Salón</li> <li>5. Atención de calidad</li> <li>6. Describe como una persona atenta, cálida, divertida y comprometida</li> </ol>
María Nieves	Cliente 4		<p>Antes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cliente frecuente</li> <li>2. Depilación, pintado de raíces y mechas</li> <li>3. Espera recibir un buen servicio de Bessó Salón</li> <li>4. Promociones por Facebook</li> </ol> <p>Durante</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. No le gusta los resultados del color del cabello</li> <li>6. Atención rápida</li> <li>7. Confianza de los trabajadores</li> <li>8. Importante conocer a la persona que te atiende</li> </ol> <p>Después</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Servicio bueno</li> <li>10. Recomienda Bessó Salón</li> <li>11. Describe como una persona que genera confianza y alegre</li> </ol>

**Tabla C1: Resumen de entrevistas realizadas (continuación)**

Informante Clave	Unidad de análisis	Fecha	Categorías o variables emergentes
María Nieves	Cliente 4		12. Ambientes cómodos de Bessó Salón
29 Synead Castagned	Cliente 5		<p>Antes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios de estética</li> <li>2. Recomendación de un amigo</li> <li>3. Experiencia mínima</li> </ol> <p>Durante</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Atención personalizada</li> <li>5. Desconoce a los trabajadores de la empresa.</li> <li>6. Personal no proactivo</li> <li>7. Flexibilidad en la atención</li> </ol> <p>Después</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. No se siente satisfecha</li> <li>9. Atención regular</li> <li>10. Experiencia confusa</li> <li>11. Recomendaría poco el servicio de Bessó Salón</li> </ol>



## ANEXO D: Guía de observación

Tabla D1: Guía de observación de la investigación

DESCRIPTORES	DETALLES
Nombre del observador	Hans Flores Rojas
Lugar de observación	Bessó Salón, Miraflores
Fecha de observación	14/12/19
Fecha de transcripción	
Periodo de observación	
<b>Descripción de la situación actual de la empresa</b>	
<b>CONTEXTO GENERAL: área de peluquería y estética</b>	
	<b>Descripción de lo Observado</b>
Entrada: uno, dos, tres, más.	La entrada es por la puerta pequeña del local que da al corredor principal del local, el cual atraviesa todos los ambientes del local. Aunque tienen una mampara amplia y parece estar habilitada, no se ha observado que sea usada. Todo el personal atiende o abre la puerta, no hay un personal específico para esa actividad.
Espacios: grandes, medianos, pequeños.	<p>El local, según lo observado, cuenta con los siguientes espacios: Recepción, Sala principal de estilismo, Sala secundaria de estilismo, Zona de Lavacabezas, Sala de pedicura y manicure, Cuarto de Maquillaje, Zona de depilación o de camilla, Cuarto de descanso para los colaboradores, Pequeño Almacén y Baño.</p> <p><b>-Recepción:</b> Espacio de recepción pequeño, pero un tamaño razonablemente proporcional al tamaño del local. Cuenta con una capacidad de 7 personas sentadas y 2 personas en el frontdesk o counter de cobro.</p> <p><b>-Sala principal de estilismo:</b> Llamado así por mí, puesto que ellos no le han designado un nombre, es el área donde se encuentra la mayor cantidad de sillas para los cortes de cabello, tintes, acondicionamientos y otros servicios para el cabello. Este ambiente cuenta con 9 sillas giratorias muy cómodas a opinión de los observantes, los colaboradores y los clientes. Las sillas pertenecen a lo que denominamos una estación de trabajo que no está asignada a ningún trabajador en específico, está equipada con una repisa, un espejo desde los pies del cliente y se extiende hasta próximamente el techo, portasecadores de pelo integrados en la pared, tapetes para descansar los pies de los colaboradores que son una especie de colchón de aire, una luminaria excelente.</p> <p><b>-Sala secundaria de estilismo:</b> Igualmente nombrada por mí, tiene las mismas características de la sala principal, solo que son 4 estaciones y carece de los tapetes para descansar los pies de los colaboradores.</p> <p><b>-Zona lavacabezas:</b> Cuenta con 4 estaciones para el lavado de cabello de los clientes, el mueble es en parte para que el cliente repose el cuerpo, tiene un lavatorio y conexión de agua fría y caliente. A un lado se encuentran estacionados los carritos ayudantes que son transportados según las necesidades de los estilistas y contienen diversos materiales y utensilios para las labores de estética.</p>

**Tabla D1: Guía de observación de la investigación (continuación)**

	<b>Descripción de lo Observado</b>
Espacios: grandes, medianos, pequeños.	<p><b>-Sala de pedicura y manicure:</b> Es una sala con 3 estaciones para las labres de pedicura y manicura, con muebles especiales para la tarea y banquillos para los colaboradores.</p> <p><b>-Cuarto de maquillaje:</b> El cuarto de maquillaje cuenta con 2 estacione completamente equipadas, a diferencia de los salones de estilismo, goza de un amplio espacio para las dos solas estaciones. La iluminación es la adecuada y un sillón de descanso para 4 personas.</p> <p><b>-Zona de depilación o de camilla:</b> Solo sabemos de su existencia, pero nunca hemos accedido al ambiente.</p> <p><b>-Cuarto de descanso para colaboradores:</b> Es un pequeño espacio con una mesa y algunas sillas para que los colaboradores puedan tomar un descanso cuando se pueda.</p> <p><b>-Pequeño almacén:</b> Un pequeño cuarto justo al lado de la entrada, al cual no hemos accedido.</p> <p><b>-Baño:</b> Es amplio, con tres tipos de iluminación, con buen mantenimiento, decorado al gusto de los dueños y con productos exclusivos para la higiene en el baño.</p>
Acondicionamiento del salón de espera.	Adornado de acuerdo a las festividades navideñas. Adornado con lámparas y cenefas decorativas en los techos, ornamentos, un cartel retro iluminado con el logo del salón.
Muebles de espera.	Son dos muebles de color gris, uno de 3 personas y otro de 4 personas, a nuestro juicio son cómodos y son suficientemente compactos para caber en el no tan amplio espacio de la sala de recepción.
Mostrador para atender y cobrar al público.	Es un mueble amplio con capacidad para 2 estaciones, tiene el nombre del salón y el nombre de los dueños. La superficie para la atención es suficiente para recepcionar el dinero de los clientes y tiene algunos folletos informativos.
Iluminación: buena, regular, mala.	La iluminación es muy buen, hay tanto iluminación fría como cálida. Luz de ambientación detrás de las cenefas decorativas. La amplia mampara da suficiente luz al salón de recepción. La luz es la adecuada para realizar los servicios de Bessó. No se ha presenciado lugar en el que exista carencia de iluminación.
Materiales de calidad.	En cuanto a equipos y a los materiales que se usan, a juicio nuestro son de calidad. Con respecto a la percepción de calidad de los muebles, la ambientación, los accesorios, se percibe calidad en todo. También se percibe calidad en los productos, aunque no podemos emitir un juicio de experto sobre esto.
Equipos de entretenimiento: TV, revistas, otros.	No hay equipo de entretenimiento como televisores, pero hay música ambiental principalmente en idioma anglosajón y de ritmos suaves. Los clientes pueden leer revistas. Hay servicio de Wifi gratuito. Además, puesto que los clientes suelen pasar alrededor de 2 o 3 horas en el salón, los clientes pueden disponer de bebidas gratis como: café, té, infusiones, gaseosas, agua, e incluso por encargo, algunos pequeños snacks.

**Tabla D1: Guía de observación de la investigación (continuación)**

	<b>Descripción de lo Observado</b>
<b>CONTEXTOS PARTICULARES</b>	
Nº de orden. 1	
Fuente:	Osnar, realizando el servicio de mechas.
Fecha:	14/12/2019
Accesorios:	Juego de peines, juego de tijeras, secadoras, alisadoras, plancha para el cabello.
Mueble para accesorios:	Modernos, se prioriza la estética sobre la función, apenas tienen suficiente espacio para guardar los utensilios o hay demasiados accesorios.
Paredes:	El color predominante es blanco, no son muy bajas, aunque las cenefas decorativas restan un poco de amplitud a los salones. Las paredes no están rayadas, ni manchadas.
Sillas:	Cómodas, ergonómicas, cuentan con posapiés instalados en el suelo, lo que no es útil al momento de hacer los trabajos de estilismo, pero facilita que las clientas puedan tomar asiento fácilmente.
Espejos:	Los espejos están desde los pies hasta casi el techo; por todo el local predominan los espejos enmarcados de dorado.
Trato con el cliente:	Amable, cordial, cercano, siempre se muestra interesado, con preguntas como: ¿cómo te ha ido hoy?, ¿qué planes tienes?, etc.
Uso de mandil:	El personal que aplica el tinte o lava el cabello usa mandil. En este servicio, Osnar que cortaba el cabello antes de aplicar el tinte, no usaba mandil. Hay un personal específico que se encarga del mantenimiento y que recoge los cabellos cortados que caen en el suelo. El personal de corte protege al cliente de los mechones cortados con una bata, una toalla y finalmente una protección plástica.
Estilista presentable y uniformado:	Estilistas aseados, pantalón negro sostenido con una correa, calzado negro, polo con la marca Bessó, Osnar lleva el polo adentro.
<b>CONTEXTOS PARTICULARES</b>	
Fuente	<b>Leslie</b>
Fecha	14/12/2019
Accesorios	peines, ganchos, tijeras, secadora, láminas de aluminio, tinte, cremas, brocha quita pelos, paletinas
Mueble para accesorios	Suficientemente grande, estilizado, cliente dejó sus cosas ahí
Paredes	Blancas, en general pintura uniforme salvo en la parte superior
Sillas	confortable, fácil movimiento, coderas y pisa pies para mayor confort
Espejos	tamaño adecuado (cuerpo completo) limpios
Trato con el cliente	amable, 2 personas atendían un solo cliente, no hay mucho contacto verbal
Uso de Mandil	solo la asistente usó correctamente el mandil, Leslie no

**Tabla D1: Guía de observación de la investigación (continuación)**

	<b>Descripción de lo Observado</b>
Estilista presentable y uniformada	no hay un polo o pantalón universal, la ropa tiene que ser negra, Leslie y asistente tenían peinados modernos, demuestran limpieza en el cabello como en las uñas
<b>CONTEXTOS PARTICULARES</b>	
Fuente	<b>Andrea</b>
Fecha	14/12/2019
Accesorios	cremas, jabón líquido, agua temperada, corta uñas, limas, lima pulidora, alicate para uñas, saca cutícula, cremas hidratantes, crema exfoliadora, lima de piel, crema removedora de cutícula, toallas.
Mueble para accesorios	amplios, colores modernos y buen contraste en el color, confortables
Paredes	Blancas, decoración apropiada, buen contraste de colores
Sillas	Confortable, cojines pequeños para mayor confort, cojines para apoyar os brazos
Espejos	no
Trato con el cliente	Amable, inicialmente no hubo mucho contacto verbal, sin embargo, luego si, la cliente puedo realizar 2 servicios a la vez.
Uso de Mandil	sí, correcto uso
Estilista presentable y uniformada	ambas estuvieron presentables, se pudo observar limpieza en manos y uñas de las colaboradoras. También en cabello y piel.

**Tabla D2: Guía de observación de la investigación**

DESCRIPTORES	DETALLES
Nombre del observador:	Lizeth Chavez
Lugar de observación:	Sede central - Calle Berlin 871, Miraflores
Fecha de observación:	Sábado 14 de Diciembre- Hora: 16.12pm
Fecha de transcripción	25 de Diciembre
Periodo de observación:	
Descripción de la situación actual de la empresa	
CONTEXTO GENERAL: área de peluquería y estética	
	Descripción de lo observado
Entrada (una, dos, tres, más)	Solo existe una entrada por donde entran clientes y colaboradores, antes de entrar deben tocar el timbre y por las cámaras, quien esté en recepción abre la puerta- Ese día y a esa hora que llegamos junto con Hans, no había nadie en recepción, demoramos en entrar y en la salita de recepción había un Señor esperando a su esposa.
Espacios (Grande, medianos, pequeños)	Espacios medianos, la sala de recepción es pequeña, la de lavado, tintes, etc donde se encuentra la mano de obra de la empresa si es grande, para la comodidad del cliente y colaborador.
Acondicionamiento del salón de espera	La sala de espera es pequeña, está ubicada a la mano izquierda entrando por el pasadizo, casi a la entrada. Dicha sala cuenta con 2 sillones, uno para 4 personas y otro para 3 personas, en un costado estaba el árbol de navidad y tiene vista para la calle mediante una puerta transparente pero que esta clausurada, en la parte inferior de la puerta está un aparato electrónico de emisión de olor frescura. Luego, esta una barra de recepción con una silla y <i>merchandising</i> de la empresa y saliendo de la salita de espera se encuentra las cámaras de seguridad
Mueble de espera	Dicha sala cuenta con 2 sillones, uno para 4 personas
Mostrador para atender y cobrar al público	Es una barra color negro, con el logo y nombre “Juan y Miguel Barbaran” sobre la barra esta su <i>merchandising</i> , detrás de ello, esta su computadora y sus cajones para guardar sus accesorios, detrás de ello y en el costado izquierdo del mostrador, en la pared, esta sus productos con los que trabajan, cubiertos con un vidrio transparente visible al público. Detrás del mostrador, está el logo de la empresa “Bessó Salon” con sus colores de la marca y los respectivos adornos de Navidad y la música de fondo.
Iluminación (Buena, regular mala)	Buena, todo es claro, con luz blanca, solo el pasadizo tiene luz tenue.
Materiales de calidad	Si, se observa materiales consistentes y limpios.
Equipos de entretenimientos (Tv., revistas, otros)	En la sala de espera no hay nada de entretenimiento, solo sillones y la música de fondo. Sin embargo, las revistas están en los salones de tinte, maquillaje y cortes, etc.
CONTEXTOS PARTICULARES	
Nº de orden: 1	Sala de Lavado y Tratamiento de Cabello
Fuente:	Lizeth Chavez /SOFIA Y MILAGROS (Sofia le hacia el tratamiento a la cliente y Milagros la apoyaba)
Fecha:	Sábado 14 de Diciembre

**Tabla D2: Guía de observación de la investigación (continuación)**

CONTEXTOS PARTICULARES	
Accesorios	4 lavaderos de plástico y color negro, junto con 4 asientos. En el extremo lateral izquierdo se encuentra una repisa donde guarda sus productos e instrumentos de lavado como peine y shampo, etc. Debajo de esa repisa, los colaboradores guardan y sacan las toallas y sus mandiles, y en una esquina hay un tacho de basura. En la parte lateral derecha hay 4 carritos movibles donde los colaboradores ponen ahí los ganchos, secadoras y otros instrumentos que van usar para pasar a la otra área que va usar el cliente, ya sea tinte o corte.
Mueble para accesorios	Sillones de lavado con respaldar para el cuello y para los pies, detrás de los lavaderos y los sillones están un estante en la pared con accesorios.
Paredes:	En las paredes laterales de cada extremo es de color blanco y en la pared frontal de esta área es de color negro con imágenes de publicidad de chicas con cabello pintado y empotrado el armario
Sillas	No hay sillas, solo los 4 sillones mencionados anteriormente
Espejos	En esta área no hay espejos
Trato con el cliente:	Al principio cuando llegamos, estaban en silencio, luego Sofia le pregunta a la cliente como estaba su hija, y su N° de tratamiento, posteriormente vuelve el silencio con el cliente y se inicia una conversación entre ambas colaboradoras y luego ya le pide ganchos y otros implementos para continuar con el procedimiento a la cliente.
Uso de mandil	Si, cada colaborador tiene su mandil con la marca de "WELLA", que es uno de sus principales proveedores.
Estilista presentable y uniformada	Si, Uniforme negro, pantalón negro y polo negro, encima el mandil. Sofia con el cabello suelto y Milagros tenía el cabello sujetado

## **ANEXO E: Entrevista preliminar**

### **ENTREVISTA PRELIMINAR**

Objetivos:

Buenos días, somos alumnos de la católica y estamos realizando nuestro trabajo de investigación de tesis. Esta entrevista es de carácter preliminar y lo que buscamos es conocer la experiencia que tiene el cliente al momento de usar los servicios de Bessó Salón, es señalar que lo más importante es conocer su opinión como cliente y sus motivaciones de usar un servicio de belleza.

#### **Datos Generales:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Distrito donde vive: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

**Servicio que utilizó en la peluquería:** \_\_\_\_\_

#### **Antes**

1. ¿Normalmente cuáles son los servicios por los que sueles ir a una peluquería? ¿Es un hábito tuyo o sueles reservarlo para ocasiones especiales como eventos, citas, reuniones, estado de ánimo...?
2. ¿A qué tipo de peluquería sueles ir?
3. Cuéntanos un poco de cómo llegaste a Bessó Salón ¿cómo supiste que existía?
4. ¿Por qué decidiste ir a Bessó Salón y no a alguna otra?
5. ¿Qué servicio específico querías usar en Bessó Salón, es la primera vez que lo utilizabas? (Servicios usados)
6. Cuéntame, como fue tu experiencia el día que te atendiste en Bessó Salón. ¿¿Desde el momento en el que salías de tu casa o tu trabajo hacia Bessó?? ¿Qué pasó? . Cuéntanos con detalle, por favor, ¿qué hiciste hasta que regresaste a tu casa?
7. ¿Qué resultado esperas del servicio? (Resultados esperados)

8. ¿Dónde te enteraste sobre esta peluquería? ¿Cómo sabes cuáles son sus servicios? ¿Qué información buscas sobre esta peluquería? ¿Qué información te interesaría saber y dónde esperarías encontrarla?

### **Durante**

1. ¿Qué es lo que más te gusta de los servicios? ¿Por qué? Cuéntanos tu experiencia. (**Servicio que más gusta**)
2. ¿Qué es lo que menos te gustó? ¿Por qué? (**Servicio que menos gusta**) (si no salió el tema del tiempo, es probable que no sea tan importante)
3. SOLO PREGUNTAR SI LA PERSONA HACE REFERENCIA O MENCIÓN DEL FACTOR TIEMPO ¿Cuánto tiempo tuviste que esperar para ser atendida? ¿Estuviste de acuerdo con el tiempo de espera? (**Tiempo de espera**)
4. ¿Quién es la persona que te atendió? ¿La conocías de antes/te ha atendido antes? ¿por qué te atendiste con esa persona? (**Conocimiento del personal**)

### **Después**

1. Del 1 al 5, siendo **1: muy insatisfecho** y **5: muy satisfecho**. ¿Recomendaría el servicio de Bessó Salón? (**Recomendaciones de servicios**)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cómo describiría la experiencia en Bessó Salón? (**Descripción de experiencia**)

## ANEXO F: Modelo de encuesta piloto

### CUESTIONARIO “Customer Experience” (Categorías emergentes de las entrevistas de clientes externos)

Tabla F1: CE de los servicios de peluquería y estética

PARTE 1: CARACTERÍSTICAS SOCODEMOGRÁFICAS DE LOS CLIENTES									
ÍTEMS	Dimensión:								
1	<b>Género:</b> __ Masculino __ Femenino								
2	<b>Edad:</b> __ 15 años a menos años __ 16 años a 30 años __ 31 años a 45 años __ 46 años a 60 año __ 61 años a más								
3	<b>Estado civil:</b> __ Soltero __ Casado __ Viudo __ Conviviente								
4	<b>Nivel educativo</b> __ Primaria completa __ Primaria incompleta __ Secundaria completa __ Secundaria incompleta __ Universitaria								
5	<b>Trabajo actual</b> __ Dependiente __ Independiente __ Sin trabajo								
6	<b>Promedio de ingresos diarios:</b> __ Menos de 20 soles __ 20 a 30 soles __ 31 a 50 soles __ 51 a 70 soles __ Más de 70 soles								
VARIABLE: CUSTOMER EXPERIENCE DE LOS SERVICIOS DE PELUQUERÍA Y ESTÉTICA					Alternativas				
Dimensión 1: experiencia del cliente antes del servicio					1	2	3	4	5
1	<b>Indicador:</b> cambio de imagen Considero que Besó Salón ayuda a cambiar la imagen de las personas								
2	<b>Indicador:</b> reconocimiento de marca Considero que las promociones de los servicios que ofrece Bessó Salón en las redes sociales (Instagram, Facebook, otros) son atractivas para mi								
3	<b>Indicador:</b> frecuencia de solicitud de servicios Bessó Salón me motiva a que solicite sus servicios (corte, tinte, mechas, laceado, etc.).								
4	Visito constantemente otros salones de belleza (Ángela SPA, Tomiko, etc.)								
5	Frecuento semanalmente o mensualmente Bessó Salón								
6	<b>Indicador:</b> referencias de servicios Asisto porque me recomendaron el Salón.								
7	Asisto a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, peinado, manicure y pedicure.								
8	<b>Indicador:</b> buena atención Esperaba recibir un servicio de buena calidad en Bessó Salón.								

**Tabla F1: CE de los servicios de peluquería y estética (continuación)**

<b>VARIABLE: CUSTOMER EXPERIENCE DE LOS SERVICIOS DE PELUQUERÍA Y ESTÉTICA</b>		<b>Alternativas</b>				
<b>Dimensión 2: interacciones del cliente con la marca y su entorno durante el servicio</b>						
<b>Indicador: elección del servicio</b>						
9	Preferí que me atendieran los Gemelos Barbarán.					
10	No esperé mucho tiempo para ser atendida (5 a 10 minutos.)					
11	El ambiente es agradable y genera confianza.					
12	Los trabajadores cumplen sus funciones eficientemente					
13	Me quería cambiar de look.					
14	Bessó Salón es diferente a otros salones de belleza y superó mis expectativas.					
15	Hay garantía del trabajo ofrecido.					
16	Los trabajadores me brindaron un buen trato					
17	En Bessó Salón usan marcas de productos reconocidas.					
<b>Indicador: pedidos de servicios</b>						
18	Cumplen con los pedidos de servicios que realicé por teléfono.					
19	Cumplieron con el servicio solicitado sin quejas.					
20	Cumple con el servicio según el orden de llegada					
<b>Indicador: pagos por servicios</b>						
21	Considero que los pagos van de acuerdo al servicio cumplido.					
<b>Dimensión 3: experiencia del cliente después del servicio</b>						
<b>Indicador: Satisfacción</b>						
22	Bessó Salón cuenta con gran experiencia en el mercado del rubro de Salones de belleza.					
23	Recibí una buena atención					
24	Me brindaron un buen servicio.					
<b>Indicador: Lealtad del cliente</b>						
25	Volvería por la atención que me brindaron sus trabajadores					
26	Volvería por la experiencia en el mercado del rubro de Salones de belleza.					
27	Volvería pesar de que los servicios tienen un precio alto.					
28	Volvería a visitar Bessó Salón por el buen ambiente y comodidad al adquirir sus servicios.					
29	Volvería a visitar a Bessó Saló, por los buenos especialistas que tiene.					
30	Recomendaría los servicios que ofrece Bessó Salón.					
<b>Indicador: Competitividad</b>						
31	Conozco los servicios que ofrece la competencia					
32	Bessó Salón debe ofrecer un valor útil(diferenciado) para adquirir los servicios que ofrece para una mejor competitividad.					

# ANEXO G: Modelo de encuesta definitiva

Figura G1: Modelo de encuesta Bessó Salón

**Sección 1 de 16**

## EXPERIENCIA EN BESSÓ SALÓN

La presente encuesta, tiene por finalidad recoger información para la investigación titulada: "ANÁLISIS DEL CUSTOMER EXPERIENCE DE LOS SERVICIOS DE PELUQUERÍA Y ESTÉTICA, CASO DE ESTUDIO: BESSÓ SALÓN". El objetivo es mejorar la experiencia y percepción que tiene el cliente Bessó al momento de interactuar con sus servicios.  
Se le recuerda que esta encuesta es anónima y con la respuesta a la misma se accede a participar a un sorteo de 3 premios: el primero de S/ 100, el segundo de S/ 50 y el tercero de S/ 30. Al final de esta encuesta se indica la forma de participar.

**Sección 1 de 16**

## EXPERIENCIA EN BESSÓ SALÓN

La presente encuesta, tiene por finalidad recoger información para la investigación titulada: "ANÁLISIS DEL CUSTOMER EXPERIENCE DE LOS SERVICIOS DE PELUQUERÍA Y ESTÉTICA, CASO DE ESTUDIO: BESSÓ SALÓN". El objetivo es mejorar la experiencia y percepción que tiene el cliente Bessó al momento de interactuar con sus servicios.  
Se le recuerda que esta encuesta es anónima y con la respuesta a la misma se accede a participar a un sorteo de 3 premios: el primero de S/ 100, el segundo de S/ 50 y el tercero de S/ 30. Al final de esta encuesta se indica la forma de participar.

¿Has asistido a Bessó Salón en los últimos 2 meses? \*

Sí

No

**Sección 2 de 16**

## DATOS

Descripción (opcional)

Sexo \*

Mujer

Hombre

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

**Sección 3 de 16**

## SERVICIO PREFERIDO

Descripción (opcional)

¿Qué servicio has utilizado? \*

Peluquería (tinte, corte, cambio de look, cepillado, mechas, etc.)

Estética (manicure, pedicure, etc.)

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

**Figura G2: Modelo de encuesta Bessó Salón**

Sección 4 de 16

## DATOS DEL CLIENTE

Descripción (opcional)

1. Edad \*

24 años a menos años

25 años a 35 años

36 años a 45 años

46 años a 55 años

56 años a más

2. Trabajo actual

Dependiente

Independiente

No trabaja

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

Sección 5 de 16

## SECCIÓN 1

Descripción (opcional)

La encuesta está compuesta por un conjunto de afirmaciones con respuestas del 1 al 5, siendo 1: totalmente en desacuerdo y 5: totalmente de acuerdo. Luego de leer las preguntas, debe seleccionar la alternativa que considere correcta.

Descripción (opcional)

3. Bessó Salón es una peluquería que cambia la imagen de las personas. \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

4. Encuentro atractivas las promociones que tiene Bessó Salón. \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

**Figura G3: Modelo de encuesta Bessó Salón**

5. Voy a Bessó Salón por sus expertos en maquillaje, manicure y pedicure \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

6. Durante el servicio me presentaron al colaborador que me iba a atender \*

Sí

No

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

Sección 6 de 16

SERVICIO BUSCADO

Descripción (opcional)

7. En Bessó Salón siempre encuentro los servicios y las atenciones que espero. \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección

Sección 7 de 16

SUGERENCIAS DE SERVICIOS

Descripción (opcional)

¿Qué servicios o atenciones que buscabas no encontraste en Bessó Salón?

Texto de respuesta breve

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección

Sección 8 de 16

SECCIÓN 2

Descripción (opcional)

8. Considero que el tiempo que estuve en Bessó Salón fue el adecuado. \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

**Figura G4: Modelo de encuesta Bessó Salón**

9. El ambiente de Bessó Salón es agradable y me genera confianza \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

10. Considero que Bessó Salón es la mejor opción para un cambio de Look. \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Después de la sección 8 Ir a la siguiente sección

Sección 9 de 16

### RELACIÓN PRECIO-CALIDAD

Descripción (opcional)

11. Considero que la relación entre Precio y Calidad es la correcta. \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Después de la sección 9 Ir a la siguiente sección

Sección 10 de 16

### SUGERENCIAS DE PRECIO-CALIDAD

Descripción (opcional)

¿Crees que el precio o la calidad no son adecuados? ¿Por qué?

Texto de respuesta breve

Después de la sección 10 Ir a la siguiente sección

**Figura G5: Modelo de encuesta Bessó Salón**

Sección 11 de 16

### SECCIÓN 3

Descripción (opcional)

12. Me fue fácil acceder al local de Bessó Salón (ubicación, estacionamiento, visibilidad, etc.) \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

13. Me fue fácil ingresar a Bessó Salón (puerta de acceso, timbre, señalización y/o personal) \*

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Después de la sección 11 Ir a la siguiente sección

Sección 12 de 16

### SUGERENCIAS DE ACCESO E INGRESO

Descripción (opcional)

¿Por qué te resultó difícil llegar o ingresar al local?

Texto de respuesta breve

Después de la sección 12 Ir a la siguiente sección

Sección 13 de 16

### MOTIVACIONES PARA VISITAR BESSÓ

Descripción (opcional)

14. ¿Cuáles serían tus principales motivaciones para visitar Bessó Salón?- Ordénalos del 1er Lugar al 5to Lugar. ELIGE UNA SOLA OPCIÓN POR CADA COLUMNA. \*

	1er Lugar	2do Lugar	3er Lugar	4to Lugar	5to Lugar
Amabilidad de l...	<input type="radio"/>				
Cambios de Lo...	<input type="radio"/>				
Me atienden lo...	<input type="radio"/>				
Comodidad del ...	<input type="radio"/>				
Atención perso...	<input type="radio"/>				

Activar Win...  
Ir a Configuración

**Figura G6: Modelo de encuesta Bessó Salón**

Sección 14 de 16

## RECOMENDACIÓN A BESSÓ SALÓN

Descripción (opcional)

15. ¿Cuál es la probabilidad de recomendar los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco probable            Muy probable

¿Por qué?

Texto de respuesta breve

Después de la sección 14 Ir a la siguiente sección

Activar Windows para Configuración

Sección 15 de 16

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Descripción (opcional)

16. Del 1 al 5, siendo 1: nada satisfecho y 5: totalmente satisfecho ¿Qué tan satisfecho te encuentras con el servicio de Bessó Salón? \*

1 2 3 4 5

Nada satisfecho      Totalmente satisfecho

Después de la sección 15 Ir a la siguiente sección

Sección 16 de 16

## FIN DE LA ENCUESTA

Se accede al sorteo al terminar y enviar la encuesta completa, este sorteo consta de los siguientes premios:  
-1er Lugar: S/ 100 soles en efectivo.  
-2do Lugar: S/ 50 soles en efectivo.  
-3er Lugar: S/ 30 soles en efectivo.  
Para poder participar del mismo se requiere que a continuación el encuestado nos proporcione un correo electrónico de contacto, al que, de ser ganador, se le comunicará desde las siguientes direcciones: "lizeth.chavez@pucp.pe, nicols.flores@pucp.pe y flor.graciav@pucp.pe". A través de los mismos se le enviará un número de contacto para coordinar la entrega del premio".  
La fecha del sorteo es el 01/03/2020.

Déjanos tu correo de contacto

Texto de respuesta breve

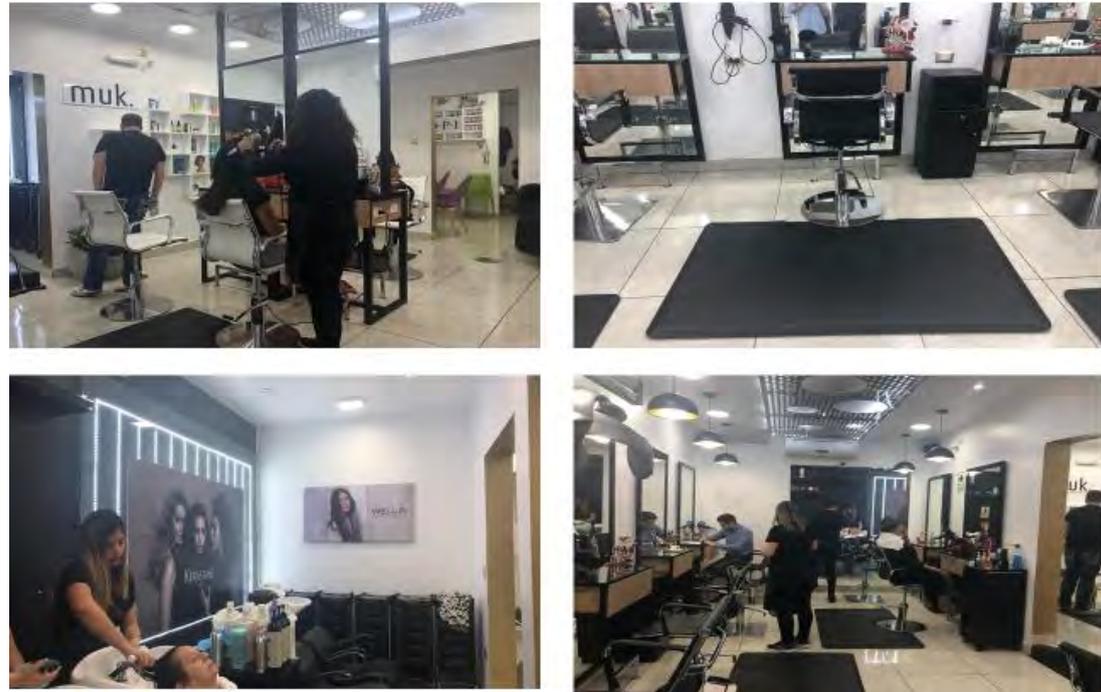
¡MUCHAS GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

Descripción (opcional)

Activar Windows para Configuración

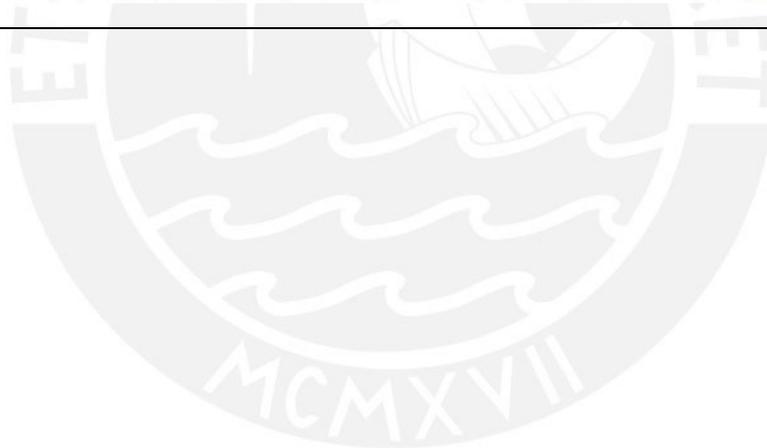
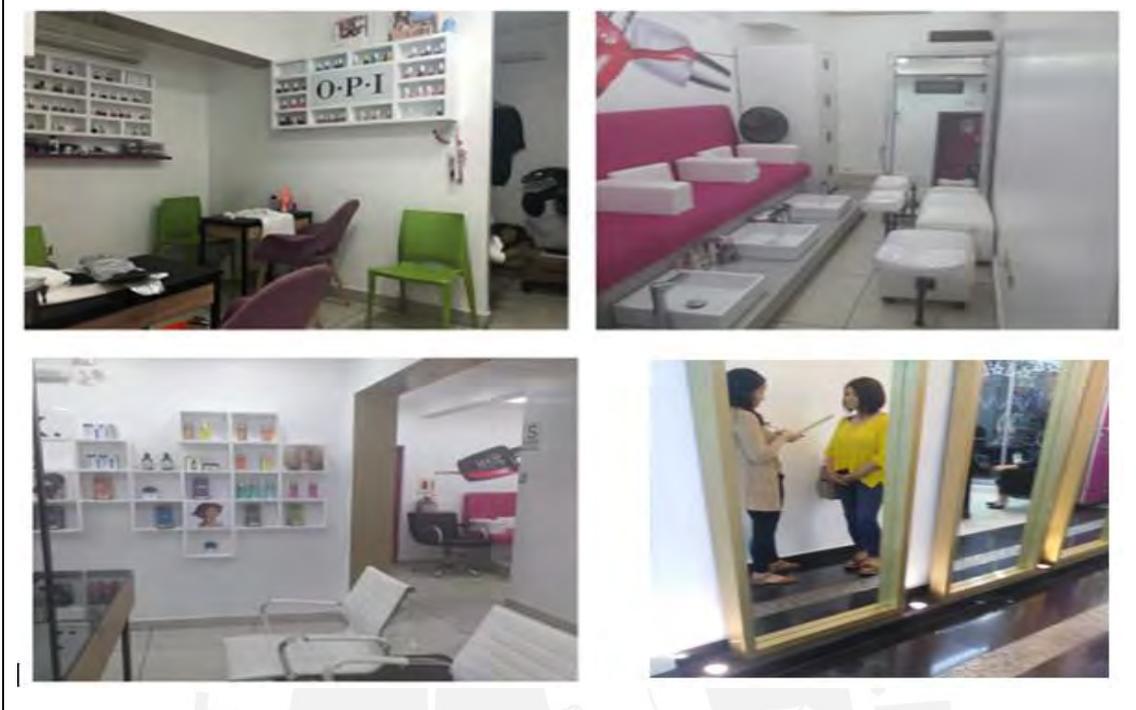
## ANEXO H: Evidencias fotográficas del Área de peluquería

Figura H1: Evidencias fotográficas



## ANEXO I: Evidencias fotográficas del área de estética

Figura I1: Evidencias fotográficas



## ANEXO J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia de la investigación

Título: Análisis del Customer Experience de los servicios de peluquería y estética a través de Customer Journey Map. Caso de estudio: BESSÓ SALÓN, Miraflores, durante el periodo 2019-2020.							
Pregunta de investigación	Objetivos	Variables	Dimensiones	Fuentes	Estructura de capítulos	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Pregunta principal:</b> ¿Cuál es el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020?</p>	<p><b>Objetivo principal:</b> Analizar el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón a través de CJM, durante el periodo 2019-2020.</p>	<p><i>Customer experience</i> (CE)</p>		<p><b>Fuentes primarias:</b> Se recurrió al uso de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas para la obtención de información.</p> <p><b>Fuentes secundarias:</b> Obtención de la información a través de la revisión de literaturas académicas.</p>	<p>Cap. 1. Planteamiento del problema</p> <p>Cap.2: Estado del Arte y Marco Teórico</p> <p>Cap. 3 Marco contextual</p> <p>Cap. 4. Marco metodológico</p> <p>Cap. 5. Hallazgos de la investigación</p>	<p>El CE de Bessó Salón ofrece una buena experiencia al cliente; sin embargo, la empresa no cuenta con procesos, ni protocolos formales para gestionar la experiencia, podría mejorar aún más su experiencia.</p> <p>Si el cliente logra alcanzar el nivel máximo de satisfacción, podrá recordar y desear repetir dicha experiencia, es aquí donde la empresa debe identificar los momentos de felicidad del <i>CJM</i> del cliente.</p>	<p>Conocer el CE de sus clientes y diseñar una herramienta que les permite obtener la experiencia real del cliente en el proceso del antes, durante y después de la compra; para que los clientes de la empresa demuestren satisfacción con el servicio que adquieren.</p>

**Tabla J2: Matriz de consistencia de la investigación “Marco teórico-contextual”**

Pregunta de investigación	Objetivos	Variab les	Dimensione s	Fuentes	Estructura de capítulos	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Preguntas específicas:</b></p> <p>1. ¿Cuáles son las características del CE y del CJM como herramienta de análisis?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Describir las características del CE y del CJM como herramienta de análisis.</p>	CE	<p>1. Proceso de pre compra, compra y post compra.</p> <p>2 Customer Jouerney Map</p>	<p><b>Fuentes primarias:</b></p> <p>Entrevista a los expertos.</p> <p>Entrevista preliminar a las clientes.</p> <p><b>Fuentes secundarias :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caballero, M. (2017).</li> <li>- Lemon y Verhoef (2016).</li> <li>- Schwarz, M. (2018).</li> <li>- Schmitt, B. (1999).</li> <li>- Meyer, C.,y Schwager, A. (2007)</li> </ul>	<p><b>Marco teórico:</b></p> <p>1.1 Proceso de pre compra.</p> <p>1.1.1 Proceso de compra</p> <p>1.1.2 Proceso de post compra</p> <p>2.1 Puntos de contacto propiedad de la Marca</p> <p>2.1 Puntos de contacto propiedad del cliente</p> <p>2.3 Puntos de contacto Sociales o Externos</p> <p>2.4 Puntos de contacto propiedad del socio</p>		<p>La experiencia de cada target debe ser distinta, cada uno de ellas presentan diferentes necesidades y motivaciones que las impulse a visitar la experiencia Bessó Salón</p> <p>En la etapa final del post compra, se recomienda a la empresa tener un precio uniforme, independientemente del medio de pago que vaya a usar el cliente.</p>

**Tabla J2: Matriz de consistencia de la investigación “Marco teórico-contextual” (continuación)**

Pregunta de investigación	Objetivos	Variab les	Dimensio s	Fuentes	Estructura de capítulos	Conclusiones	Recomendaciones
2. ¿Cuál es la situación actual de los servicios de peluquería y estética de los salones de belleza, y de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020?	2. Describir la situación actual de los servicios de peluquería y estética de los salones de belleza y de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020.		1. Análisis Externo de los servicios de Peluquería y Estética  2. Análisis Interno de Bessó Salón	<b>Fuentes primarias:</b> -Entrevistas a Expertos  -Entrevista al gerente. - Observación a los trabajadores. - Observación a la infraestructura.  <b>Fuente secundaria:</b> - Velásquez (2015) - Lovelock (2009)	<b>Marco contextual:</b> 1.1 Características de los servicios de peluquería y estética 1.2 Contexto Internacional 1.3 Contexto Nacional 1.4 Contexto limeño 2.1. Situación actual de Bessó Salón 2.1.1 FODA 2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter 2.2 Los servicios de peluquería y estética en Bessó Salón 2.3 Marketing Mix de Bessó Salón	Bessó Salón cuenta con un ambiente que es considerado ideal para la mayoría de clientes, que reflejan tranquilidad y a la vez atracción por quedarte en dicho lugar. Los equipos e inmuebles que tiene perciben que son muy cómodos. Vela por el bienestar de los colaboradores.  Sus promociones son atractivas y valorada por los clientes; alcance e impacto que tiene las redes sociales de Bessó Salón en Instagram y Facebook. Los gemelos Barbarán son la imagen de la marca.  Se identificó que el producto y el precio, al finalizar el servicio y realizar el respectivo pago, se hace un descuento en el costo en caso se pague en efectivo, caso contrario se cobra hasta 20% o 30% adicional al valor real del servicio; razón por la cual sería un punto de debilidad para la empresa, ya que actualmente se ha incrementado el uso de tarjetas.	Se sugiere mejorar la comunicación de la marca hacia sus potenciales clientes. Realizar una campaña publicitaria a través de sus redes sociales. Estandarizar protocolos de atención. Capacitar a sus colaboradores para que estos puedan atender de la misma forma en que ellos lo hacen.

**Tabla J3: Matriz de consistencia de la investigación “Marco Analítico”**

Pregunta de investigación	Objetivos	Variables	Dimensiones	Fuentes	Estructura de capítulos	Conclusiones	Recomendaciones
3. ¿Cuáles son las categorías del CE que permiten analizar la experiencia del cliente de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020?	3. Identificar las categorías del CE que permiten analizar la experiencia a del cliente de Bessó Salón durante el periodo 2019-2020.			<p><b>Fuentes primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista focalizada a clientes</li> <li>- Encuesta piloto a los clientes.</li> <li>- Entrevista a expertos</li> </ul> <p><b>Fuente secundaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velásquez (2015)</li> <li>- Lovelock (2009)</li> </ul>	<p><b>Hallazgos y análisis</b></p> <p>2. Determinación de las 14 categorías (a través de encuesta piloto).</p>	<p>Las categorías identificadas para analizar la experiencia del cliente de Bessó salón son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de imagen.</li> <li>2. Promoción de beso Salón.</li> <li>3. Principales motivaciones (atención de los gemelos, atención personalizada, cambio de look, amabilidad de los colaboradores, comodidad del lugar)</li> <li>4. Calidad de atención.</li> <li>5. Ambiente de Beso Salón.</li> <li>6. Comunicación con los colaboradores.</li> <li>7. Atención personalizada.</li> <li>8. Duración del servicio.</li> <li>9. Satisfacción del cliente</li> </ol>	

**Tabla J3: Matriz de consistencia de la investigación “Marco analítico” (continuación)**

Pregunta de investigación	Objetivos	Variables	Dimensiones	Fuentes	Estructura de capítulos	Conclusiones	Recomendaciones
4. ¿Cómo es el CE de los servicios de peluquería y estética a través del CJM de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020?	4. Analizar el CE de los servicios de peluquería y estética de Bessó Salón, a través del CJM, durante el periodo 2019-2020.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del CJM de servicios de peluquería</li> <li>2. Análisis del CJM de servicios de estética</li> <li>3. Análisis de las encuestas</li> </ol>	<p><b>Fuentes primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas preliminar a los clientes.</li> <li>- Encuestas definitivas a clientes</li> </ul> <p><b>Fuentes secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICR. Evolución (2017).</li> <li>- Rosenbaum, Losada y Contreras, (2017)</li> <li>12. Tervalá (2017).</li> </ul>	<p><b>Marco analítico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etapas                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Precompra</li> <li>1.2 Compra</li> <li>1.3 Postcompra</li> </ol> </li> <li>2. Métricas                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 NPS</li> <li>2.2 CSAT</li> </ol> </li> </ol>	<p>La etapa de pre compra brinda una buena experiencia al cliente; esto favorece la definición de la decisión de compra del cliente.</p> <p>En la etapa de compra, se evidencia el mayor número de oportunidades de mejora que tiene Bessó Salón.</p> <p>En la etapa post compra, se observa que con 42.3 puntos en el NPS, el nivel de recomendación de la marca Bessó es muy bueno; y se encuentra a 7.7 puntos de ser excelente.</p>	

**Tabla J3: Matriz de consistencia de la investigación “Marco analítico” (continuación)**

Pregunta de investigación	Objetivos	Variables	Dimensiones	Fuentes	Estructura de capítulos	Conclusiones	Recomendaciones
5. ¿Cuál es el CJM ideal que permite identificar oportunidades de mejora en la experiencia del cliente de Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020?	5. Diseñar un CJM ideal que permita Identificar las oportunidades de mejora en la experiencia del cliente en los servicios de peluquería y estética Bessó Salón, Miraflores, durante el periodo 2019-2020.			<b>Fuentes primarias:</b> 1. CJM de servicios de peluquería  2. CJM de servicios de estética  3. CJM general de servicios de peluquería y estética  <b>Fuentes secundarias:</b> - ICR. Evolución (2017). - Rosenbaum, Losada y Contreras, (2017) 12. Tervalá (2017).	<b>Marco analítico</b>  1.1 Puntos de Felicidad Ideal	Los “momentos de dolor” son oportunidades de mejora que están dentro del control de Bessó Salón; así es factible para la empresa influir en ellos y convertirlos en “momentos de felicidad”. Ello contribuirá a que el nivel de recomendación de Bessó Salón aummente.	