

Plan de Mercadeo para Posicionar la Marca Lash&Brows en Bucaramanga

Oscar Steven Angarita González

Trabajo de aplicación presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios -
MBA

Directora:

Aura Cecilia Pedraza Avella

Doctora en Ciencias Económicas

Co - director:

Roque Antonio Carreño Ramírez

Magíster en Investigación de Mercados

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios – MBA

Bucaramanga

2025

Contenido

1.	Introducción.....	11
2.	Planteamiento y Justificación del Problema	12
3.	Objetivos.....	15
3.1.	Objetivo General.....	15
3.2.	Objetivos Específicos	15
4.	Marco Teórico	16
	Centro Estético	17
	Servicio y Experiencia del cliente	18
	Medición de la Satisfacción del Cliente	19
	Experiencia del Cliente en Centros Estéticos	21
	Mercadeo	22
	Plan de Mercadeo	22
	Diagnóstico Empresarial.....	23
	Segmentación del Mercado	24
	Posicionamiento	25
	Marketing Mix.....	26
5.	Metodología.....	28
	Fase I	28
	Actividad 1: Descripción de la empresa	28

Actividad 2: Entrevistas al personal de la compañía.....	28
Actividad 3: Mapa de procesos de atención al cliente.....	29
Actividad 4: Análisis financiero con Airtable	29
Actividad 5: Análisis VRIO	30
Fase II	31
Actividad 6: Análisis documental.....	31
Actividad 7: Customer Journey Map.....	31
Actividad 8: Diagnóstico de redes sociales	31
Fase III.....	32
Actividad 9: Elaboración de Objetivos y Estrategias de Mercadeo	32
Actividad 10: Reunión para Definir el Plan de Acción	32
Fase IV	33
Actividad 11: Elaboración de plan de acción	33
Actividad 12: Entrega de plan de acción e implementación de acciones de corto plazo	33
6. Resultados.....	34
Actividad 1: Descripción de la empresa	34
Cronología Corporativa	34
Direccionamiento Estratégico Existente.....	36
Portafolio de Servicios	38

CRM Airtable	39
Análisis de la Situación Actual.....	39
Actividad 2: Entrevistas al Personal de la Compañía.....	40
Documentación y Estandarización de Procesos:	41
CRM Airtable y Trazabilidad del Cliente:	41
Experiencia del Cliente y Diferenciación del Servicio.....	41
Competencia y Barreras de Imitación	41
Oportunidades de Mejora Señaladas	42
Actividad 3: Mapa de Procesos de Atención al Cliente	42
Actividad 4: Análisis Financiero con Airtable	43
Actividad 5: Análisis VRIO	45
Actividad 6: Análisis Documental.....	47
Tamaño y Crecimiento del Mercado	47
Número de Establecimientos y Segmentación	47
Perfil de la Competencia.....	48
Perfil de la Demanda y Tendencias	49
Actividad 7: Customer Journey Map.....	49
Actividad 8: Diagnóstico de Redes Sociales	51
Facebook – Lash&Brows	51
Instagram – Lash&Brows.....	52

Diagnóstico General	52
Actividad 9: Elaboración de Objetivos y Estrategias de Mercadeo	53
Actividad 10: Reunión para Definir el Plan de Acción	56
Actividad 11: Elaboración del Plan de Acción.....	57
11.1. Plan de Acciones por Estrategia	58
11.2. Cronograma de Implementación	63
11.3. Presupuesto Estimado:.....	64
Actividad 12: Entrega de Plan de Acción e Implementación	65
Conclusiones.....	66
Recomendaciones	68
Referencias Bibliográficas.....	69
Anexos	74

Lista de Tablas

Tabla 1. Criterios Análisis VRIO	30
Tabla 2. Portafolio de Servicios - Lash&Brows.....	38
Tabla 3. Resumen General Lash&Brows – Año 2024	44
Tabla 4. Distribución Mensual del Recaudo - Año 2024	44
Tabla 5. Productividad por Profesional - Año 2024.....	45
Tabla 6. Matriz VRIO.....	46
Tabla 7. Mapa de la Experiencia del Cliente.....	50

Tabla 8. Estrategia de Marketing Mix	55
Tabla 9. Cronograma de Implementación de Actividades	63
Tabla 10. Presupuesto de Implementación Estimado	64

Lista de Figuras

Figura 1. Línea de Tiempo Lash&Brows	36
Figura 2. Estructura Organizacional Lash&Brows.....	37
Figura 3. Equipo de Trabajo de Lash&Brows	38
Figura 4. Mapa de Procesos de Atención al Cliente	43
Figura 5. Reunión de Socialización de Objetivos y Estrategias	57

Resumen

El presente documento presenta un plan de mercadeo para posicionar la marca Lash&Brows en Bucaramanga, con énfasis en el rediseño de la experiencia del cliente como palanca distintiva. A partir de un diagnóstico integral, que incluyó síntesis documental, entrevistas semiestructuradas al personal y análisis operativo y financiero a partir del sistema CRM de la empresa, se identificaron fortalezas y áreas de mejora a partir de los cuales se diseñó una estrategia que combina segmentación dirigida, posicionamiento premium y un marketing mix orientado a paquetes de servicios, lanzamiento de una membresía y fortalecimiento digital centrado en Instagram. El plan incluye un cronograma operativo, presupuesto estimado e indicadores clave de desempeño para hacer seguimiento que permitirán mejorar la eficiencia operativa de la compañía, reducir pérdidas por inasistencias y consolidar su posicionamiento en el segmento premium de Bucaramanga.

Palabras Clave

Posicionamiento

CRM

Experiencia del Cliente

Marketing Mix

Estrategia Digital

Abstract

This document presents a marketing plan to position the Lash&Brows brand in Bucaramanga, with an emphasis on redesigning the customer experience as a distinctive lever. Based on an integrated diagnosis, which included documentary synthesis, semi-structured staff interviews, and operational and financial analysis derived from the CRM, strengths and areas for improvement were identified, from which a strategy was designed that combines targeted segmentation, premium positioning, and a marketing mix focused on service bundles, the launch of a membership program, and a strengthened Instagram centered digital presence. The plan includes an operational timetable, an estimated budget, and key performance indicators for monitoring, which together are intended to improve the company's operational efficiency, reduce losses from missed appointments, and consolidate its positioning in Bucaramanga's premium segment.

Keywords

Positioning

CRM

Customer Experience

Marketing Mix

Digital Strategy

1. Introducción

En los últimos años, el mercado de los centros de belleza y cuidado personal han aumentado sus niveles de competitividad y asimismo de exigencia. Prueba de lo anterior son las cifras presentadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y por el DANE en donde se detalla como para el 2020 existían 5.989 establecimientos dedicados a actividades relacionadas con la peluquería y otros tratamientos de belleza (DANE, 2021) y para el 2021 esta cifra aumentó a 7.459 locales destinados a este fin, siendo la quinta actividad económica más ejercida por las PYMES en la ciudad y su área metropolitana (DANE, 2022).

En este contexto se encuentra la marca Lash&Brows, fundada por Verónica Uribe en el año 2014 como un centro de belleza especializado en el diseño de cejas y pestañas que ha presentado a través de los años un buen desempeño en el mercado local de la ciudad. Desde su creación, la empresa se ha expandido continuamente con la incorporación de nuevos procedimientos y áreas de la empresa que han requerido de la contratación de personal especializado con el fin de brindar una calidad del servicio excelente a sus clientes.

A pesar de lo anterior, el aumento de la competencia en la zona, así como las exigencias para mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, han llevado a la empresa a la necesidad de desarrollar un plan de mercadeo para posicionar la marca Lash&Brows de Bucaramanga con base en el rediseño de la experiencia del cliente, que corresponde al objetivo general de este trabajo. Es importante destacar que la experiencia del cliente es un aspecto que Verónica Uribe ha resaltado como un pilar que le ha permitido a la empresa expandirse y dejar atrás la imagen de un negocio pequeño, para así posicionarse como una empresa consolidada que cuenta con profesionales que son constantemente capacitados en las últimas técnicas y procedimientos en el mercado.

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, las actividades se dividen en cuatro fases: la primera corresponde a realizar un diagnóstico inicial de la empresa. En la segunda fase se desarrolla una investigación cuantitativa y cualitativa por medio de la propia experiencia de los trabajadores y su percepción de la experiencia de los clientes. Luego, en la tercera fase se presentan estrategias de posicionamiento, segmentación y marketing mix con base en los propios hallazgos de la primera y segunda fase para finalmente en una cuarta fase, elaborar un plan de acción relacionado con el plan de mercadeo propuesto para la empresa.

2. Planteamiento y Justificación del Problema

Según el reporte “La industria de Belleza en Colombia: Oportunidades de inversión en el mercado de cuidado personal” elaborado por la Agencia de Promoción de Inversión en Colombia (Invest in Colombia, 2021), el sector de la belleza en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Entre 2010 y 2019, el sector de la belleza en Colombia presentó una tasa de crecimiento anual compuesta del 8.8%, superando la tasa de crecimiento promedio de la economía colombiana en el mismo periodo. Al cierre del 2024, el mercado de productos y servicios de belleza y cuidado personal en Colombia alcanzó los 20,62 billones de pesos colombianos, lo que representa un crecimiento del 4.6% respecto al año anterior (Lorduy, 2025).

En Bucaramanga existen más de 6.000 establecimientos dedicados al sector de la belleza (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021), entre los que destacan los centros estéticos, los salones de belleza y las peluquerías. Esta amplia oferta de servicios para los bumanguenses obliga a las empresas del sector a diferenciarse para lograr una ventaja competitiva y posicionarse de manera efectiva en la mente de los consumidores.

En este escenario, Lash&Brows es una empresa creada en el año 2014 bajo la dirección y operación de Verónica Uribe, y sus servicios se han especializado en procedimientos relacionados con el cuidado y belleza de cejas y pestañas con servicios como extensiones de pestañas, lash lifting, micropigmentación de cejas, depilación de cejas, entre otros. Su posicionamiento en el mercado se ha dado de manera orgánica gracias a la calidad de sus procedimientos y a la atención personalizada brindada a sus clientes. Para el año 2021 la empresa se trasladó de ubicación y se contrataron más profesionales estéticas por cuenta de su proceso de expansión; en paralelo, se realizó un cambio en la identidad visual de la marca para denotar exclusividad a sus clientes.

Desde su creación, el proceso de agendamiento de citas ha correspondido al principal canal de comunicación de la empresa con sus clientes, este proceso se realizaba por medio de WhatsApp Business, aplicación que permitía almacenar los datos básicos de los clientes. Por esta razón, y como consecuencia de la expansión experimentada, en el año 2022 la empresa adquirió el software CRM Airtable que permite recopilar los datos relacionados con los procedimientos sin dejar de brindar una atención personalizada con los clientes.

La empresa es consciente de que la recolección de datos efectuada por el software adquirido es una herramienta potencial que les permitirá identificar los segmentos del mercado para de esta forma personalizar la oferta de servicios y aumentar la tasa conversión de clientes potenciales en clientes reales, además de fidelizar a los propios clientes.

La adquisición de este CRM también obedece a la necesidad de la empresa de automatizar el proceso de gestión de citas debido a que se encuentra en constante expansión. Para el año 2022, la empresa contaba con 2166 clientes registrados, atendiendo cerca de 6500 citas, de las cuales recaudó aproximadamente 560 millones de pesos. Sin embargo, la empresa también registró un total de 1810 citas perdidas, siendo estas canceladas o no

asistidas. Para evitar la tasa de "no presentación" a las citas, pueden implementarse estrategias como recordatorio de citas por parte del software de modo que aumente recordación de la empresa en los clientes y aumente su satisfacción.

La empresa, además, tiene muy presente como la satisfacción del cliente por medio de su experiencia en el centro estético es un factor crítico en su proceso de posicionamiento en el mercado, al proporcionar una experiencia del cliente excepcional, Lash&Brows puede mejorar la percepción del cliente sobre la marca y aumentar la probabilidad de que los clientes recomienden la marca a otros y repitan sus compras con base en su posicionamiento.

Lo anterior, hace necesario el diseño de un plan de mercadeo que le permita a la empresa mejorar su capacidad para llegar a su mercado objetivo por medio de estrategias de posicionamiento y marketing mix y a su vez aumentar la tasa de conversión de clientes potenciales a clientes reales, mantener a los clientes tradicionales y fidelizar a los clientes recurrentes, lo que permitirá alcanzar un Top of Mind (TOM) en los clientes y de este modo aumentar sus ventas.

Adicionalmente, es importante destacar que las investigaciones sobre la experiencia del cliente en el contexto de la industria de belleza y cuidado personal en la ciudad de Bucaramanga es limitada. El desarrollo de este trabajo podrá contribuir a llenar esta brecha del conocimiento, al proporcionar una evaluación exhaustiva de la experiencia del cliente en Lash&Brows, identificar buenas prácticas en la industria y desarrollar un plan de mercadeo basado en estas buenas prácticas que pueda ser utilizada por otras empresas del sector para mejorar la experiencia del cliente y aumentar su satisfacción y lealtad.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de mercadeo para posicionar la marca Lash&Brows en Bucaramanga, basado en el rediseño de la experiencia del cliente.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa Lash&Brows.
- Desarrollar una investigación de mercados híbrida cuyo objetivo será evaluar la percepción de los clientes frente a los servicios de L&B.
- Proponer objetivos del plan de mercadeo, así como también estrategias de posicionamiento, segmentación y marketing mix para L&B.
- Elaborar un plan de acción, presupuesto y cronograma de mercadeo.

4. Marco Teórico

En la actualidad, la competencia en el mercado de los centros estéticos se ha vuelto cada vez más intensa. Ante esta situación, el posicionamiento de un centro estético se convierte en un factor clave para lograr una ventaja competitiva y atraer y retener clientes. En este sentido, el presente trabajo de aplicación se enfoca en analizar el posicionamiento de un centro estético a través del mejoramiento en la experiencia del cliente.

Para comprender el posicionamiento de un centro estético a través del mejoramiento en la experiencia del cliente, es necesario considerar diferentes teorías y conceptos relevantes. En primer lugar, se debe analizar la importancia de la experiencia del cliente en la decisión de compra y lealtad del cliente. La experiencia del cliente se refiere a la suma total de interacciones que un cliente tiene con un centro estético, y cómo estas interacciones afectan su percepción y satisfacción con la marca.

Por otro lado, es importante considerar la gestión de la experiencia del cliente y cómo esta puede ser mejorada a través de diferentes estrategias, como la personalización del servicio, la mejora de la calidad del servicio y la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia y eficacia en la atención al cliente.

Es por esto por lo que en esta sección se presentarán las teorías y conceptos que permitirán realizar un plan de mercadeo para la empresa Lash&Brows de la ciudad de Bucaramanga con base en el rediseño de la experiencia del cliente y se abordarán definiciones propias de un centro estético, el servicio y experiencia del cliente, marketing y posicionamiento.

Centro Estético

La industria de los centros estéticos ha crecido significativamente en los últimos años debido al aumento de la demanda de los servicios y tratamientos de belleza (Jansson, 2019). Sin embargo, la definición de lo que es un centro estético puede variar dependiendo del autor y su enfoque.

Según la Asociación Nacional de Centros de Medicina Estética (ANCE) de España (2016), un centro estético es un lugar en donde se ofrecen tratamientos médicos y estéticos no invasivos que permiten mejorar la apariencia física y la salud de las personas. La ANCE destaca la importancia de que estos centros estéticos estén dirigidos por profesionales médicos especializados en medicina estética y que cumplan con todas las normativas y regulaciones sanitarias.

La Sociedad Española de Medicina Estética (SEME) (2018), define un centro estético como el lugar en el que se realizan tratamientos de medicina estética y cirugía plástica con el objeto de mejorar la apariencia física y la salud de las personas. Al igual que la ANCE, la SEME resalta la importancia de que los profesionales que trabajan en estos centros estén formados y capacitados para realizar los tratamientos de manera segura y efectiva.

Para la revista Estética y Negocios (2018), un centro estético es un lugar en el que se ofrecen diferentes servicios estéticos y de belleza, como tratamientos faciales y corporales, masajes, depilación, entre otros. La revista hace hincapié en el profesionalismo y capacitación de sus trabajadores, de modo que sepan asesorar a los clientes y ofrecerles un trato personalizado y de calidad.

Al comparar estas definiciones, se puede observar que todas destacan la importancia de que un centro estético ofrezca servicios que mejoren la apariencia física y la salud de las personas y que esté dirigido por profesionales capacitados y especializados en cada uno de

los tratamientos que ofrecen. Sin embargo, hay diferencias en cuanto a la gama de servicios que ofrecen y el nivel de formación y capacitación requerido para los profesionales que trabajan en estos centros.

Servicio y Experiencia del cliente

El servicio al cliente y la experiencia del cliente son dos conceptos que a menudo se confunden, pero que se refieren a aspectos diferentes en la relación entre una empresa y sus clientes. A continuación, se presentan las definiciones y diferencias entre estos conceptos según diferentes autores.

Según Kotler y Keller (2021), el servicio al cliente se refiere al conjunto de actividades diseñadas para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. Esto incluye el diseño de políticas y procedimientos que permitan a la empresa satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, la resolución efectiva de quejas y reclamaciones, y la capacidad de proporcionar información y asistencia de manera oportuna y precisa. Por otro lado, la experiencia del cliente se refiere a la percepción del cliente sobre el valor que recibe de la empresa a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente. Esto incluye no solo el producto o servicio en sí, sino también todos los aspectos del proceso de compra y postventa, como la facilidad de uso del sitio web, la amabilidad del personal de atención al cliente, la calidad del embalaje y la entrega, entre otros.

En la misma línea, Grönroos (2007) señala que el servicio al cliente se refiere a las actividades que la empresa realiza para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, mientras que la experiencia del cliente se refiere a la percepción del cliente sobre la calidad de la interacción con la empresa. En este sentido, la experiencia del cliente es el resultado de la interacción entre la percepción del cliente y la oferta de servicios de la

empresa, y puede ser afectada por factores como la calidad del servicio, la personalización, la fiabilidad y la seguridad.

Por su parte, Pine y Gilmore (2011) proponen el concepto de "economía de la experiencia", en la que la experiencia del cliente es vista como el producto principal de una empresa. En este sentido, la experiencia del cliente se convierte en el elemento diferenciador que distingue a una empresa de sus competidores y que genera una mayor fidelidad y lealtad por parte de los clientes.

De este modo, el servicio y la experiencia son dos conceptos diferentes que se relacionan con la satisfacción del cliente. Mientras que el servicio al cliente se enfoca en las actividades y políticas que una empresa desarrolla para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, la experiencia del cliente se refiere a la percepción del cliente sobre la calidad de la interacción con la empresa, incluyendo todos los aspectos del ciclo de vida del cliente. Es importante que las empresas entiendan la diferencia entre estos conceptos y trabajen en conjunto para garantizar una experiencia satisfactoria para sus clientes.

Medición de la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un tema crucial para cualquier empresa que quiera mantener la lealtad de sus clientes y obtener un crecimiento sostenible. Por esta razón, se han propuesto diversos modelos para medir la satisfacción del cliente.

Uno de los modelos más conocidos para medir la satisfacción del cliente es el modelo SERVQUAL, propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988). Este modelo se basa en cinco dimensiones del servicio: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El modelo SERVQUAL se utiliza para medir la brecha entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio que recibe.

Otro modelo que ha ganado popularidad es el Índice de Satisfacción del Cliente (CSI, por sus siglas en inglés) de TARP (Technical Assistance Research Programs). El modelo CSI se enfoca en la medición de la satisfacción del cliente con respecto a un producto o servicio específico. Este modelo utiliza una escala de 1 a 10 para medir la satisfacción del cliente, y se basa en preguntas sobre los atributos del producto o servicio que el cliente valora.

Kotler y Armstrong (2018) proponen un modelo de medición de la satisfacción del cliente que se enfoca en la comparación entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio que recibe. Este modelo se basa en tres preguntas clave: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el producto/servicio que ha recibido? ¿Qué esperaba recibir? ¿Cómo compararía lo que recibió con lo que esperaba recibir?

Por último, Oliver (1997) propone un modelo de medición de la satisfacción del cliente que se enfoca en la diferencia entre las expectativas previas a la compra y las experiencias durante el proceso de compra. Este modelo se basa en la idea de que la satisfacción del cliente se basa en la percepción de la calidad del servicio recibido, la comparación entre las expectativas y la realidad, y la evaluación de los resultados de la compra.

En resumen, existen diversos modelos para medir la satisfacción del cliente, el modelo SERVQUAL se enfoca en la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido, mientras que el modelo CSI se enfoca en la satisfacción con respecto a atributos específicos del producto o servicio. Kotler y Armstrong proponen un modelo que se enfoca en la comparación entre las expectativas y la realidad, mientras que Oliver se enfoca en la percepción de la calidad del servicio y la evaluación de los resultados de la compra. Es importante elegir el modelo de medición que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y al tipo de servicio que se ofrece.

Experiencia del Cliente en Centros Estéticos

La experiencia del cliente es un concepto que ha ganado cada vez más importancia en el ámbito empresarial y de los servicios. En el caso de los centros estéticos, la experiencia del cliente es fundamental, ya que ésta puede influir en la percepción que el cliente tenga de la calidad de los servicios y, por ende, en su satisfacción y fidelización.

Según el estudio realizado por Carvalho y Marques (2016), la experiencia del cliente en centros estéticos se puede definir como un proceso cognitivo y emocional que se produce a partir de la interacción entre el cliente y el centro estético, y que puede influir en su satisfacción y lealtad.

Asimismo, en la investigación de Baker y Cameron (2017), la experiencia del cliente se puede dividir en tres elementos principales: el entorno físico, el personal del centro estético y los servicios ofrecidos. Cada uno de estos elementos puede influir en la percepción del cliente sobre la calidad de la experiencia y su satisfacción.

Por su parte, el estudio de Kim y Lee (2019) señala que la experiencia del cliente en centros estéticos se relaciona con factores emocionales, como la comodidad, la relajación y el bienestar. Estos factores pueden ser clave en la fidelización del cliente y su disposición a recomendar el centro estético a otros.

Por otro lado, Paraskevas y Buhalis (2018) destacan la importancia de la experiencia del cliente en la era digital, en la que las redes sociales y la opinión de otros clientes pueden influir en la decisión de un cliente potencial de visitar un centro estético. En este sentido, la experiencia del cliente se convierte en un factor clave para la reputación del centro estético y su capacidad para atraer nuevos clientes.

Es así como la experiencia del cliente en centros estéticos constituye un concepto amplio en el que se involucran diversos elementos, como el entorno físico, el personal y los

servicios ofrecidos y que puede influir en la satisfacción, fidelización y reputación del centro estético. Por tanto, es importante que los centros estéticos se enfoquen en brindar una experiencia de calidad y satisfactoria para sus clientes.

Mercadeo

El marketing es un campo interdisciplinario que se enfoca en entender y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mediante la creación, promoción y distribución de productos y servicios. Philip Kotler es considerado uno de los fundadores del marketing moderno y su libro “Dirección de marketing” es uno de los textos más influyentes dentro del campo. Kotler (2011) define el marketing como “el proceso social y administrativo por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros” (p.30). En este sentido, el marketing se enfoca en entender y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de manera más rentable para la empresa.

Sobre la importancia del marketing, Theodore Levitt (1960), en su artículo “Marketing myopia” señala que muchas empresas fracasan porque se enfocan en producir y vender productos en lugar de entender y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Levitt sostiene que las empresas se deben enfocar en satisfacer necesidades y deseos amplios y cambiantes en lugar de centrarse en productos específicos.

Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un documento que establece los objetivos, estrategias y tácticas para comercializar un producto o servicio. Según Kotler (2011), el plan de mercadeo se compone de los siguientes elementos:

- **Análisis de la situación:** Evaluación de los factores internos y externos que afectan a la empresa y al mercado en el que se desenvuelve.
- **Establecimiento de objetivos:** Definición de metas a corto, mediano y largo plazo que se espera alcanzar con el plan de mercadeo.
- **Identificación del mercado meta:** Selección del segmento de mercado al que se dirigirán las acciones de marketing.
- **Desarrollo de la estrategia de marketing:** Definición de la propuesta de valor, posicionamiento y diferenciación en el mercado, así como la combinación de herramientas de marketing (producto, precio, plaza y promoción).
- **Presupuesto:** Determinación del monto de recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan de mercadeo.
- **Implementación y control:** Ejecución del plan de mercadeo, monitoreo del desempeño y ajuste de las estrategias y tácticas según sea necesario.

Adicionalmente, debe considerarse que el Marketing ha evolucionado por cuenta de los diferentes avances tecnológicos. En consecuencia, autores como Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) sugieren que el marketing ha evolucionado de la era tradicional a la era digital, la cual se centra en la participación del cliente y la personalización de la experiencia. Su enfoque de marketing 4.0 implica utilizar tecnología digital, medios sociales y contenido generado por el usuario para crear relaciones más profundas y significativas con los clientes.

Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico de una empresa es una etapa crucial en la elaboración de un plan de mercadeo efectivo. Para ello, es necesario considerar diferentes aspectos del entorno y de la propia organización. Según Kotler et al. (2017), el análisis FODA es una herramienta útil

para realizar una evaluación exhaustiva de la empresa, considerando tanto sus fortalezas y oportunidades como sus debilidades y amenazas.

En este sentido, autores como Ferrell y Hartline (2019) proponen realizar un análisis del mercado, considerando factores como la competencia, el tamaño del mercado, el comportamiento de los consumidores y las tendencias actuales. De igual manera, autores como Cámara y Carpio (2016) destacan la importancia de evaluar la posición de la empresa en el mercado y su capacidad para competir en términos de precio, calidad y servicio.

Asimismo, para lograr un diagnóstico preciso, es fundamental realizar una investigación de mercado adecuada. En este sentido, autores como Hair et al. (2019) proponen el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas para recopilar información sobre el mercado y los consumidores, como encuestas, entrevistas y grupos focales.

Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es un proceso clave para identificar grupos de consumidores con necesidades y deseos similares y crear estrategias de marketing adaptadas a sus características y preferencias. Varios autores han profundizado en esta estrategia y sus implicaciones.

Kotler y Armstrong (2016) proponen una segmentación basada en características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales de los consumidores. Además, sugieren que la segmentación debe ser accesible, sustancial, diferenciable, medible y rentable.

Por otro lado, Aaker (2010) destaca la importancia de la identificación de necesidades insatisfechas y la creación de perfiles de consumidores detallados para una segmentación

efectiva. También sugiere la utilización de análisis de conglomerados y análisis discriminante para identificar grupos de consumidores.

Otro autor relevante en el campo de la segmentación de mercado es Wedel y Kamakura (2012), quienes proponen una segmentación basada en la utilización de datos de comportamiento de compra y datos de respuesta del consumidor. Estos autores sugieren la utilización de análisis de conglomerados y modelos de elección discreta para identificar grupos de consumidores.

Finalmente, Wind y Rangaswamy (2017) proponen una segmentación basada en el análisis de redes sociales y la utilización de datos de comportamiento del consumidor en línea. Estos autores sugieren la utilización de modelos de minería de datos y análisis de redes sociales para identificar grupos de consumidores y comprender su comportamiento en línea.

Aunque los autores han realizado diferentes contribuciones al desarrollo de la segmentación de mercado por medio de diferentes enfoques y metodologías, su combinación puede ayudar a las empresas a diseñar estrategias de marketing efectivas y personalizadas para diferentes grupos de consumidores.

Posicionamiento

El posicionamiento es uno de los elementos claves del marketing moderno y por esta razón, su estudio ha sido abordado por diversos autores. Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento se refiere a la creación de una imagen distintiva y deseable de la marca en la mente del consumidor. Para lograr un buen posicionamiento, es necesario identificar un segmento de mercado y ofrecer algo único y valioso que responda a sus necesidades.

Autores como Aaker (2011) han propuesto el uso de una matriz de posicionamiento para ayudar a las empresas a identificar su posición actual en el mercado y definir una

estrategia de posicionamiento efectiva. Además, autores como Trout y Rivkin (2016) han enfatizado la importancia de la consistencia en el posicionamiento a lo largo del tiempo y en todas las áreas de la empresa.

Por otro lado, autores como Ries y Trout (2018) han propuesto la idea de que el posicionamiento no solo se refiere a la imagen de la marca, sino también a la posición relativa de la empresa en el mercado. Es decir, el posicionamiento también se refiere a cómo la empresa se compara con sus competidores en términos de atributos clave, beneficios y precios.

Finalmente, es importante destacar que las empresas deben identificar su posición actual en el mercado para ofrecer algo único y valioso que responda a las necesidades de un segmento de mercado específico y que mantengan la consistencia en su imagen y posición relativa en el mercado a lo largo del tiempo.

Marketing Mix

El marketing mix, también conocido como las 4P's del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), es uno de los conceptos fundamentales del marketing. Desde su creación en la década de 1960, ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios en los mercados y en el comportamiento de los consumidores. A continuación, se presentan algunas perspectivas de autores que han investigado sobre el marketing mix.

Kotler y Armstrong (2018) en su libro "Fundamentos de marketing" definen el marketing mix como "el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo" (p. 56). Según estos autores, el marketing mix incluye cuatro elementos: el producto, el precio, la plaza y la promoción, y

estos elementos deben ser combinados de manera efectiva para lograr los objetivos de la empresa.

En su artículo "The evolving elements of the marketing mix" (2019), Constantinides analiza la evolución del marketing mix desde su concepción original hasta la actualidad. El autor sostiene que el marketing mix tradicional ha sido ampliado para incluir elementos como el personal, los procesos y la evidencia física (los 7 P's del marketing), y que los cambios en el mercado y la tecnología han llevado a una mayor atención en la experiencia del cliente.

Por otro lado, Gummesson (2017) en su libro "The 4Ss of strategic marketing" propone un enfoque diferente, basado en las 4S's del marketing mix: solución, sistema, sentido y simpatía. Según el autor, este enfoque se centra en la creación de valor para el cliente y en la construcción de relaciones a largo plazo.

En su libro "The marketing mix: Master the 4 Ps of marketing" (2018), Ryan comparte una perspectiva práctica sobre el marketing mix, enfocándose en cómo las empresas pueden implementar cada uno de los cuatro elementos de manera efectiva y medir su éxito en el mercado.

Los autores presentan diferentes enfoques sobre el marketing mix, desde la perspectiva tradicional de las 4P's hasta la inclusión de nuevos elementos y enfoques centrados en el valor para el cliente y la experiencia del cliente. Cada enfoque puede ser útil para diferentes situaciones y objetivos del marketing.

5. Metodología

En la presente propuesta de trabajo de aplicación, se definen los objetivos específicos como fases de cumplimiento al objetivo general, de esta manera se facilita la demostración del propósito del trabajo. Por tanto, se establecen 4 fases (mismo número de objetivos específicos) que, a su vez, están conformadas por una serie de actividades.

Fase I

Esta fase corresponde al primer objetivo específico que busca realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa Lash&Brows. Está conformada por las siguientes actividades:

Actividad 1: Descripción de la empresa

De acuerdo a la experiencia adquirida del autor en L&B y con el acompañamiento sostenido de la gerente, se desarrolla la descripción de la empresa que comprende: cronología corporativa mediante una línea de tiempo, identificación de la estructura organizacional, procedimientos del portafolio y establecimiento del CRM Airtable.

Actividad 2: Entrevistas al personal de la compañía

Hair, Wolfinbarger, Ortinau y Bush (2019) afirman que las entrevistas con el personal de una empresa pueden ser una valiosa fuente de información en un estudio de mercado, ya que estas entrevistas pueden proporcionar información sobre la cultura organizacional, los procesos de negocio, las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas del mercado. Por esta razón, se realizan entrevistas al personal de L&B con el objetivo de obtener información valiosa acerca de la atención a los clientes en todos los puntos de contacto; atracción, agendamiento, recepción, procedimiento, recomendaciones, seguimiento y control. Particularmente, se entrevista a la Gerente, Asistente administrativa,

Líder TIC y dos extensionistas. El tipo de entrevista es semiestructurada permitiendo al entrevistador hacer preguntas preestablecidas, pero también permitiendo que el entrevistado se desvíe de la estructura para discutir otros temas relacionados. El entrevistador fue una persona ajena a la empresa previamente capacitada con la experiencia del autor en la empresa.

Actividad 3: Mapa de procesos de atención al cliente

Un mapa de procesos de atención al cliente es una representación visual de los diferentes pasos o etapas que se siguen en una organización para atender a los clientes. Este tipo de mapa permite identificar los distintos procesos que intervienen en la atención al cliente, y establecer las relaciones entre ellos. El objetivo de un mapa de procesos de atención al cliente es mejorar la calidad del servicio al cliente, al identificar los puntos débiles en la atención al cliente y establecer estrategias para mejorarlos. (González, J., 2012)

En la creación del mapa de procesos de atención al cliente en L&B, se realizan los siguientes pasos: identificar los procesos involucrados en la atención al cliente, definir los objetivos de cada proceso, identificar los recursos necesarios, establecer las relaciones entre los procesos, identificar los puntos débiles con el fin de mejorar los procesos para finalmente ofrecer una atención de alta calidad al cliente.

Actividad 4: Análisis financiero con Airtable

El análisis financiero es un proceso de investigación que se utiliza para evaluar la eficiencia y la rentabilidad de una empresa mediante los estados financieros para determinar si la empresa es capaz de generar ganancias y mantener una buena salud financiera. El análisis financiero también se utiliza para evaluar la estructura de capital de una empresa, incluyendo el nivel de endeudamiento y la forma en que se financia la compañía. Para efecto del trabajo de aplicación, se analizan los estados financieros del año 2024 de L&B con la ayuda de la

contadora y el CRM de la empresa. Además, se identifican posibles fortalezas y/o debilidades, resultantes del análisis financiero, que puedan ser incluidas en la siguiente actividad.

Actividad 5: Análisis VRIO

El análisis VRIO (valioso, raro, inimitable y organizado) es una herramienta estratégica que permite evaluar los recursos y capacidades internas de una organización para así determinar cuáles pueden generar una ventaja competitiva sostenible. Un recurso se considera valioso si ayuda a explotar oportunidades o a neutralizar amenazas, ya sea aumentando ingresos o reduciendo costos, mejorando así la percepción de la propuesta de valor frente a los clientes. Se considera raro si es poco común o de difícil acceso entre los competidores. Por otra parte, se considera inimitable si existe alguna circunstancia (social, cultural o histórica) que lo haga único para la organización. Finalmente, tener un recurso valioso, raro e inimitable no es suficiente, la empresa debe estructurarse de manera que pueda aprovecharlo mediante sistemas, procesos, cultura y liderazgo alineados con su uso estratégico.

Los resultados obtenidos en el estudio se analizan de acuerdo con la Tabla 1:

Tabla 1. Criterios Análisis VRIO

Criterios	Implicación estratégica
No es valioso	Desventaja competitiva
Solo valioso	Paridad competitiva
Valioso + raro	Ventaja competitiva temporal
Valioso + raro + inimitable	Ventaja competitiva sostenida
Cumple los 4 criterios	Ventaja competitiva sostenible

Fase II

En la fase II se desarrolla una investigación de mercados híbrida cuyo objetivo será evaluar la percepción de los clientes frente a los servicios de L&B. Esta fase comprende las siguientes actividades:

Actividad 6: Análisis documental

Se realiza una investigación exploratoria, recopilando información secundaria existente sobre el mercado de L&B. Esta información se obtiene a través de diversas fuentes, como estudios de mercado anteriores, informes gubernamentales, informes de organizaciones comerciales y revistas académicas. El objetivo de realizar esta búsqueda es identificar el tamaño, la tendencia y la naturaleza de los mercados existentes, así como para comprender mejor las necesidades de los clientes, los niveles de precios y la competitividad para finalmente ser una de las bases de formulación de estrategias comerciales y marketing.

Actividad 7: Customer Journey Map

Un Customer Journey Map es una herramienta de visualización utilizada para comprender y documentar la experiencia de los clientes, en este caso, con la marca. Esta herramienta es útil para entender cómo los clientes interactúan con la marca, desde el primer contacto hasta la etapa final. Además, facilita la identificación de oportunidades para mejorar la experiencia del usuario en todos los puntos de contacto (Lacey, R., & Morgan, S., 2018)

Actividad 8: Diagnóstico de redes sociales

Se analiza la cuenta de Instagram de la empresa mediante una serie de herramientas que brindan diversas métricas para generar un informe completo del diagnóstico actual de la red social. Se utilizan las métricas propias generadas en la red social y herramientas como; Iconsquare, Sprout social, Socialblade y Modash.io con el fin de producir un informe que

incluya cantidad de reacciones al contenido, interacciones, reels guardados, publicaciones compartidas, audiencia, actividad de la competencia, engagement, alcance, contenido con el que la gente no interactuó, entre otros. Estas métricas ayudan a optimizar el contenido y así, aumentar la interacción con la audiencia.

Fase III

Gracias a la información recopilada por las encuestas realizadas a los empleados en la fase II, se proponen objetivos del plan de mercadeo, así como también estrategias de posicionamiento, segmentación y marketing mix para la empresa L&B. Las actividades realizadas se explican a continuación.

Actividad 9: Elaboración de Objetivos y Estrategias de Mercadeo

En base a la información obtenida en la fase I y II, se realiza un informe o paper gerencial de objetivos del plan de mercadeo y estrategias propuestas de posicionamiento, segmentación y marketing mix para la empresa Lash&Brows con el fin de establecer una imagen única para la marca en la mente de los consumidores.

Actividad 10: Reunión para Definir el Plan de Acción

Se lleva a cabo una reunión con todo el equipo de trabajo de Lash&Brows en donde se presenta el informe gerencial con los objetivos y estrategias propuestas resultantes de la actividad 12. En la junta se determinan cuáles son las estrategias que se establecerán a corto plazo, mediano plazo y las que definitivamente no se tendrán en cuenta. La toma de decisiones de las estrategias a definir se realiza teniendo en cuenta que los asistentes a la reunión son los antes mencionados más el autor del plan de mercadeo y cada una de las 3 partes tendrá voz y voto. El número impar facilita la toma de decisiones.

Fase IV

Finalmente, en la fase IV, se elabora un plan de acción, presupuesto y cronograma de mercadeo. Esta fase se desarrolla mediante las siguientes actividades:

Actividad 11: Elaboración de plan de acción

Se desarrolla un documento en el que se especifican cuáles serán las acciones mediante las cuales se implementarán las estrategias planteadas previamente en la reunión de la actividad 10 para la empresa Lash&Brows. Este plan de acción contiene la identificación de recursos a utilizar mediante un presupuesto y la asignación de plazos para cada estrategia a lo largo del tiempo mediante un cronograma.

Actividad 12: Entrega de plan de acción e implementación de acciones de corto plazo

Se entrega el documento de plan de acción realizado en la actividad 14 a la empresa Lash&Brows. Además, se implementan las acciones de mercadeo de corto plazo seleccionadas por la gerencia y administración de la empresa. Las acciones de mediano y largo plazo de dicho plan serán posteriormente implementadas y se aclara que su puesta en marcha queda bajo la responsabilidad de la empresa Lash&Brows y su ejecución no está contemplada dentro de las actividades de este trabajo de aplicación. Los resultados de la implementación del plan de acción en su totalidad, pueden ser objeto de futuros trabajos de grado o de aplicación.

6. Resultados

Actividad 1: Descripción de la empresa

Cronología Corporativa

Lash&Brows nació en Bucaramanga en el año 2014 como un emprendimiento desarrollado por Verónica Uribe en el que ofrecía servicios especializados para cejas y pestañas. En esta época, ella misma realizaba los procedimientos y gestionaba la atención a los clientes.

En el año 2016 y como resultado del crecimiento sostenido del negocio se conformó un equipo de trabajo compuesto por tres personas: dos encargadas de realizar los procedimientos estéticos junto con Verónica, y una persona dedicada a la atención al cliente y gestión de citas. Gracias a esto fue posible ampliar la capacidad de atención y mejorar la experiencia de los clientes.

Para el año 2018, Lash&Brows se consolidó como una empresa reconocida en el sector de la belleza en Bucaramanga, con una base de más de 1.000 clientes y un portafolio de servicios que incluía extensiones de pestañas (en diversas técnicas), lifting de pestañas, micropigmentación de cejas, diseño de cejas con depilación, aplicación de henna, depilación con hilo entre otros procedimientos enfocados en el embellecimiento facial.

Tres años más tarde y como respuesta a la creciente demanda, la empresa decidió trasladarse a una nueva sede con mayor visibilidad y espacio, lo cual permitió mejorar las condiciones de atención y contratar a más profesionales en estética. Con este cambio, también se realizó una renovación completa de la identidad visual de la marca, orientada a comunicar exclusividad y reforzar su posicionamiento como centro especializado.

En el 2022, se implementó el sistema CRM Airtable con el fin de organizar la base de datos de clientes, centralizar el historial de procedimientos y optimizar la gestión de citas. Con esta herramienta se mejoró la trazabilidad del servicio y se sentaron las bases para un modelo de atención más automatizado y eficiente.

Actualmente, Lash&Brows cuenta con 4.341 clientes registradas, un equipo de trabajo conformado por 10 personas, realiza entre 32 y 40 procedimientos diarios y, en lo corrido del año 2025, ha registrado ingresos por más de \$526 millones de pesos. Su portafolio incluye una amplia gama de procedimientos como extensiones de pestañas en técnicas natural, seda y tipo Y; mini retoques y retoques completos según la técnica; diseño de cejas con depilación en henna; lifting y laminado de pestañas; micropigmentación de cejas y labios; y procedimientos estéticos complementarios como aplicación de toxina botulínica y ácido hialurónico.

Como se puede ver, desde su creación Lash&Browss ha estado en un proceso de evolución constante que le ha permitido consolidarse como una marca referente en el cuidado estético de cejas y pestañas en Bucaramanga, manteniéndose siempre fiel a su propuesta de valor basada en la calidad de los procedimientos, la atención personalizada y la innovación en sus servicios. La Figura 1 muestra la línea de tiempo de la compañía.

Figura 1. Línea de Tiempo Lash&Brows



Direccionamiento Estratégico Existente

Misión

En Lash&Brows nuestra misión es realzar la belleza de nuestros clientes a través de servicios especializados en cejas y pestañas fundamentados en la experticia de nuestros profesionales y una atención totalmente personalizada. Nuestro compromiso es ofrecer una experiencia de la más alta calidad, garantizando resultados seguros y duraderos que superen las expectativas de quienes nos eligen en Bucaramanga.

Visión

Lash&Brows será reconocida en el 2027 como un centro estético de referencia en Santander y en la región oriental de Colombia, destacado por ofrecer experiencias excepcionales a los clientes en todos nuestros procedimientos de embellecimiento de cejas y pestañas, siempre fomentando una cultura de excelencia y formación permanente para nuestro equipo. Aspiramos a consolidar una marca que combine exclusividad, profesionalismo y cercanía, alcanzando un alto grado de fidelidad y un posicionamiento Top of Mind en nuestro mercado.

Estructura organizacional

Lash&Brows es dirigida por su fundadora, Verónica Uribe, quien actúa como gerente de la empresa. Bajo su mando se encuentran la administradora, Valentina Hernández, los contadores, Ana Díaz y Erick Bravo, y el líder de sistemas, Jonathan Pineda, encargado de todas las herramientas tecnológicas y las bases de datos de clientes. Bajo la supervisión de la administradora se encuentran la asistente administrativa, Yescenia Tirado, y los profesionales, Daniel Torres, Santiago Uribe, Karina Hernández y Laura Castellanos, dedicados a la atención de los clientes. Las Figura 2 y Figura 3 presentan la estructura organizacional de la empresa y el equipo de trabajo de Lash&Brows respectivamente.

Figura 2. Estructura Organizacional Lash&Brows

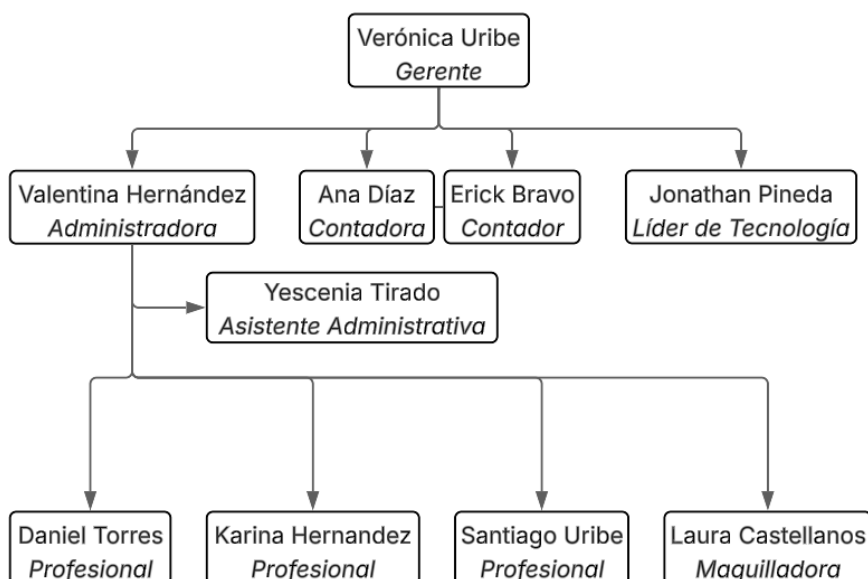


Figura 3. Equipo de Trabajo de Lash&Brows



Portafolio de Servicios

Lash&Brows ofrece un portafolio integral de procedimientos especializados en el cuidado estético de cejas, pestañas y rostro, enfocado en realzar siempre la belleza natural de cada una de sus clientes mediante técnicas personalizadas y profesionales altamente capacitados. La oferta de servicios, presentada en la Tabla 2, se adapta a las tendencias del mercado y a las necesidades particulares de cada persona, garantizando siempre la calidad, seguridad y, sobre todo, resultados estéticos duraderos.

Tabla 2. Portafolio de Servicios - Lash&Brows

Categoría	Procedimientos	Precio
Extensiones de pestañas	Postura técnica Natural	\$150.000
	Postura técnica Seda	\$130.000
	Postura técnica tipo Y	\$140.000
Retoques y mini retoques	Retoque tipo Natural	\$60.000
	Retoque tipo Seda	\$40.000
	Retoque tipo Y	\$50.000
	Mini retoque Natural	\$40.000
	Mini retoque Seda	\$30.000
	Mini retoque tipo Y	\$35.000

Lifting y laminado	Lifting de pestañas	\$70.000
	Laminado de cejas	\$45.000
Cejas – diseño y coloración	Diseño de cejas (depilación + henna)	\$30.000
	Henna	\$13.000
Depilación facial con hilo	Depilación de cejas con hilo hindú	\$18.000
	Depilación de bozo con hilo hindú	\$13.000
	Depilación de cejas y bozo con hilo hindú	\$30.000
	Depilación completa del rostro con hilo hindú	\$50.000
Micropigmentación	Micropigmentación de cejas	\$320.000
	Micropigmentación de labios	\$370.000
Procedimientos estéticos faciales	Toxina botulínica (1 zona)	\$350.000
	Toxina botulínica (2 zonas)	\$600.000
	Toxina botulínica (3 zonas)	\$800.000
	Ácido hialurónico en labios	\$950.000
	Ácido hialurónico en otras zonas	\$1.100.000

CRM Airtable

En el año 2022 Lash&Brows adoptó la plataforma CRM Airtable con el objetivo de centralizar toda la información de sus clientes, procedimientos y variables económicas. Gracias a su integración con el flujo operativo, cada cita queda registrada con fecha, tipo de servicio, profesional a cargo y comentarios específicos, entre otros. Este historial completo es una gran ventaja, que no solo permite enviar recordatorios automáticos y reducir inasistencias, sino que también facilita realizar análisis de patrones de demanda, la segmentación de clientes y la planificación de campañas personalizadas. Gracias a toda la información que se ha podido consolidar, Airtable ha potenciado la eficiencia interna y se ha convertido en un recurso clave para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Análisis de la Situación Actual

Desde su fundación, Lash&Brows ha mantenido un crecimiento sostenido gracias a la demanda de sus servicios, la calidad en sus procedimientos, la atención personalizada a sus clientes y la visión de su gerente. Sin embargo, aunque actualmente la empresa es

sólida en múltiples aspectos, se ha evidenciado que existen áreas que tienen un amplio margen de mejora.

Actualmente, aunque la empresa tiene sus redes sociales activas, no se están utilizando correctamente ni se están aplicando estrategias de enganche que permitan traer nuevos clientes; sí se les da manejo y hay interacciones, pero es un área con un potencial muy grande que no se está aprovechando. Adicional a la situación anterior, la cancelación inesperada de citas a última hora también es un problema al que aún no se le ha dado solución y que genera no solo pérdidas económicas sino un descuadre en la agenda de trabajo de los profesionales. Por estas razones se busca implementar un plan de mercadeo que permita posicionar la marca y que dé solución a los problemas de gestión a través de una planificación estratégica sólida y efectiva.

Actividad 2: Entrevistas al Personal de la Compañía

Para complementar el diagnóstico interno y tener una base sólida para el diseño del plan de mercadeo, se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal de Lash&Brows. Estas entrevistas permitieron conocer percepciones internas sobre la marca, identificar oportunidades de mejora, evaluar la experiencia del cliente desde el punto de vista operativo y administrativo, y explorar propuestas del equipo para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado local. Las preguntas abordaron temas como identidad de marca, calidad del servicio, uso del CRM Airtable, portafolio de servicios, percepción de la competencia y clima organizacional. Las respuestas a las entrevistas se agruparon para mantenerlas anónimas y se organizaron como se muestra a continuación:

Documentación y Estandarización de Procesos:

En esta sección se encontró que, aunque existe documentación parcial, no hay un manual único con los tiempos estándar y los utensilios requeridos para cada servicio. También se evidenció que siempre se utiliza la misma marca de accesorios como pinzas o adhesivos, pero falta un proceso formal que garantice que cada profesional siga los mismos pasos y tiempos en los diferentes procedimientos.

CRM Airtable y Trazabilidad del Cliente:

Se encontró que para los empleados el uso del software CRM Airtable para el agendamiento y el registro de citas es un diferenciador frente a la competencia, ya que permite guardar el historial completo de cada cliente (fecha, procedimiento, observaciones, entre otros); además permite enviar recordatorios de forma automática. Esto ahorra tiempo y evita confusiones y pérdida de información. Sin embargo, dentro de las respuestas también se informó que tiene un alto costo y que no tiene funciones con las que otros CRM sí cuentan.

Experiencia del Cliente y Diferenciación del Servicio

Dentro de las respuestas dadas por el personal se destaca la atención personalizada y la capacidad de adaptar el procedimiento a necesidades puntuales de los clientes. Los profesionales coinciden en que esta cercanía crea fidelización, aunque algunos si enfatizan en que es importante manejar bien los tiempos, reforzar la puntualidad en los clientes y reducir los tiempos de espera en sala.

Competencia y Barreras de Imitación

Los profesionales de Lash&Brows comentaron en las entrevistas que tienen conocimiento de que algunos competidores realizan sus procesos de forma manual, sin un

sistema CRM, lo que da la empresa una ventaja frente a las demás del sector. El uso de Airtable es entonces un activo poco común y difícil de imitar por los competidores dado que requiere inversión en capacitación y tiempo de adaptación.

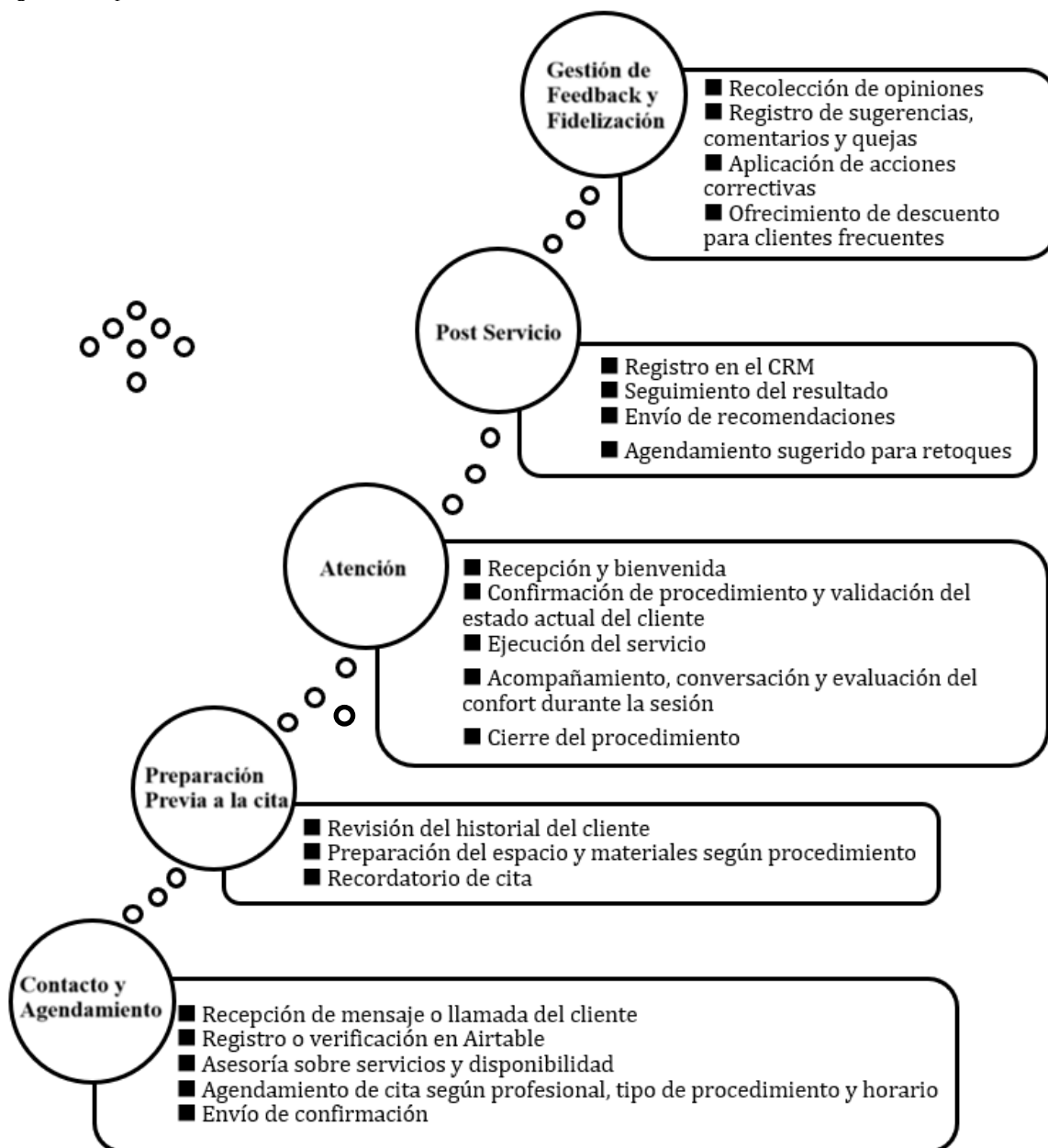
Oportunidades de Mejora Señaladas

De las entrevistas realizadas al equipo de Lash&Brows se identificó que es necesario formalizar y digitalizar la documentación de todos los procedimientos relacionados con los servicios prestados y capacitar periódicamente al personal. Por otra parte, sería bueno usar la base de datos existente para realizar campañas de redes sociales con actividades de marketing y fidelización.

Actividad 3: Mapa de Procesos de Atención al Cliente

El mapa de procesos presentado en la Figura 4 permite visualizar de manera secuencial y estructurada las etapas involucradas en la prestación del servicio, desde el primer contacto con la cliente hasta el seguimiento posterior a la atención. Está compuesto de 5 etapas altamente estructuradas que pretenden dos objetivos primordiales: ofrecer una experiencia Top of Mind y fidelizar la cliente.

Figura 4. Mapa de Procesos de Atención al Cliente



Actividad 4: Análisis Financiero con Airtable

Con la información almacenada en el software Airtable se realizó un análisis estimado del desempeño financiero y operativo de Lash&Brows para el año 2024. Gracias a estos datos se identificaron fortalezas y debilidades que sirvieron para orientar algunas de las decisiones estratégicas del plan de mercadeo.

La Tabla 3 presenta un resumen general de los indicadores más importantes de la empresa. Con un Ingreso promedio de aproximadamente \$121.314 pesos y un total de 1.896 citas perdidas, el ingreso potencial dejado de percibir se estima en \$229.939.344 pesos, lo cual representa aproximadamente el 22.6% del recaudo de los tres mejores meses del año.

Tabla 3. Resumen General Lash&Brows – Año 2024

Indicador	Valor estimado
Recaudo total 2024	\$1.015.811.508
Citas totales procesadas (agendadas)	10.267
Citas atendidas (efectivas)	8.371
Citas perdidas (canceladas o por inasistencia)	1.896
Tasa de asistencia	74.8%
Tasa de no presentación	16.9%
Ingreso promedio por cita atendida	\$ 121.314

La Tabla 4 muestra el flujo mensual de la empresa en el año 2024. En esta se evidencia una tendencia creciente durante el año con picos en julio, octubre y diciembre.

Tabla 4. Distribución Mensual del Recaudo - Año 2024

Mes	Recaudo aproximado
Enero	\$ 58.000.000
Febrero	\$ 97.000.000
Marzo	\$ 72.000.000
Abril	\$ 62.000.000
Mayo	\$ 57.000.000
Junio	\$ 71.000.000
Julio	\$ 102.000.000
Agosto	\$ 70.000.000
Septiembre	\$ 89.000.000
Octubre	\$ 104.000.000
Noviembre	\$ 91.000.000
Diciembre	\$ 140.000.000

La Tabla 5 presenta la cantidad de citas atendidas por cada profesional. Aquí se puede observar que hay una concentración del servicio en tres personas clave, lo que puede ser una fortaleza en experiencia, pero también un riesgo operativo si alguno se ausenta.

Tabla 5. Productividad por Profesional - Año 2024

Profesional	Citas procesadas
Daniel Torres	2.946
Verónica Uribe	1.974
Karina Hernández	1.891
Laura Suárez	628
Jhosman Márquez	272
Santiago Uribe	316
Daniela Martínez	50
Otros	< 50 c/u

Con la información financiera y operativa de la empresa se identificaron varias fortalezas, tales como un recaudo anual superior a los mil millones, un alto valor promedio para cada una de las citas dadas y profesionales altamente productivos y fidelización consolidada; sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora, especialmente un ingreso significativo perdido por inasistencias y cancelaciones, así como también subutilización de una parte del equipo.

Actividad 5: Análisis VRIO

De acuerdo con las entrevistas realizadas y con el objetivo de comprender en qué medida los recursos y capacidades de Lash&Brows pueden generar una ventaja competitiva sostenible, se realizó un análisis VRIO que permitió evaluar cada elemento clave de la organización y así determinar los lineamientos con la estrategia de largo plazo y, al mismo tiempo, la capacidad para diferenciarse en el mercado de Bucaramanga.

En la matriz VRIO presentada en la Tabla 6 se evidencia que el CRM Airtable y la identidad visual premium de Lash&Brows son los recursos con mayor potencial para sostener una ventaja competitiva, al ser valiosos, difíciles de replicar y contar con procesos organizados para explotarlos. Por otra parte, la estandarización de procedimientos y el desempeño de los profesionales ofrecen ventajas temporales que podrían consolidarse si se fortalece su documentación y se establecen planes de sucesión estructurados. Para finalizar, la oferta de servicios y la atención personalizada, aunque esenciales, se consideran de paridad competitiva, ya que son comunes en el sector, sin embargo, deben mantenerse organizados para retener clientes y optimizar la operación de la empresa.

Tabla 6. Matriz VRIO

Recurso	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Resultado
CRM Airtable integrado con procesos internos	Sí	Sí	Moderado	Sí	Ventaja competitiva Sostenible
Procedimientos documentados y estandarizados	Sí	Sí	Moderado	Parcialmente	Ventaja competitiva temporal
Atención personalizada y experiencia premium	Sí	No	Moderado	Sí	Paridad competitiva
Portafolio diversificado	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Profesionales con alta productividad	Sí	Sí	No	Parcialmente	Ventaja competitiva temporal
Identidad visual y reposicionamiento premium	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Actividad 6: Análisis Documental

Para sustentar la formulación de estrategias de marketing se realizó una investigación exploratoria del mercado de belleza y cuidado personal en Bucaramanga, combinando datos secundarios de entidades oficiales con datos de cinco competidores locales. Con este análisis se buscó dimensionar el tamaño y crecimiento del sector, conocer el perfil de la competencia y detectar oportunidades de segmentación y diferenciación, de cara al posicionamiento de Lash&Brows como líder en servicios premium de cejas y pestañas.

Tamaño y Crecimiento del Mercado

El sector de belleza y cuidado personal en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido durante la última década, con una tasa compuesta anual del 8,8 %, y alcanzando un valor de mercado de 4.600 millones de dólares para 2019. En el departamento de Santander, este sector representa el 3,6 % de las ventas nacionales de comercio al por menor, y dado que Bucaramanga concentra cerca del 60 % de la actividad económica departamental, esto sugiere un tamaño de mercado anual en la ciudad cercano a los 370 000 millones de pesos. (DANE, 2021)

Por otra parte, en 2023, las ventas nominales del comercio minorista en el departamento crecieron un 6,2% respecto del año anterior (López Suárez, 2024), lo que en general refleja un entorno favorable en la ciudad de Bucaramanga para los servicios locales como los del sector de la belleza y cuidado personal.

Número de Establecimientos y Segmentación

En Bucaramanga operan más de 6.000 establecimientos dedicados a belleza y cuidado personal de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2021).

Asimismo, aproximadamente el 29,8 % de los giros comerciales en la ciudad corresponden al sector servicios, en el cual se incluyen salones de belleza, centros estéticos y spas (DANE, 2021). Si se considera que entre el 20 % y el 30 % de estos establecimientos se especializa en tratamientos de cejas y pestañas, se estima que existen 500 a 800 locales con ofertas similares a las de Lash&Brows, lo que refleja un mercado competitivo, pero con oportunidades para quienes ofrezcan una propuesta claramente diferenciada.

Perfil de la Competencia

Al realizar un análisis de precios utilizando datos de algunas de las empresas de la competencia como «DOS22», «UAPAS Room» o «Lash Addicts» se encontró que solo cerca del 10 % de los establecimientos de belleza en Bucaramanga cobra más de \$120.000 COP por procedimiento, lo que sitúa a Lash&Brows en un nicho claramente premium frente a la mayoría de competidores que se ubican en segmentos mid-market o low-cost. Esta posición de precio permite a la empresa dirigirse a un segmento de clientes con mayor poder adquisitivo y expectativas de calidad superior, estableciendo una propuesta de valor diferenciada en el mercado local.

Se encontró también que mientras que la mayoría de salones ofrecen extensiones clásicas y servicios básicos de depilación, Lash&Brows ha incorporado otras técnicas como extensiones tipo Y y micropigmentación de labios, procedimientos poco comunes entre sus competidores directos. Estos procedimientos ofrecidos por la compañía y poco comunes en el mercado local no solo enriquecen el portafolio, sino que también refuerzan la percepción de exclusividad y experiencia técnica, convirtiéndolos en un factor clave para atraer a clientes interesadas en tendencias semipermanentes de alta calidad.

Perfil de la Demanda y Tendencias

El perfil de la demanda en Bucaramanga está marcado por una clientela predominantemente femenina, de entre 18 y 45 años, perteneciente mayoritariamente a los estratos 3, 4 y 5, que busca servicios estéticos de alta calidad. Según el DANE (2021), el Área Metropolitana de Bucaramanga agrupa a más de 1 300 000 habitantes, con un elevado poder adquisitivo en los estratos medio altos. Las tendencias actuales muestran un crecimiento notable en la preferencia por tratamientos semipermanentes como lash lifting, microblading y micropigmentación de labios, impulsado por la influencia de las redes sociales y sus influencers, que da como resultado un gasto estimado anual promedio en belleza y cuidado personal que supera los 200.000 pesos por habitante a nivel nacional (DANE, 2021). Esta combinación de demografía y tendencias presenta una oportunidad para que Lash&Brows consolide su oferta premium, focalizándose en servicios de alta calidad y en una comunicación digital que responda a las expectativas de innovación y personalización de su público objetivo: mujeres entre los 20 y 45 años, pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5 de Bucaramanga y su área metropolitana, que valoren la estética personal como un factor clave de su identidad y estatus social, y que estén dispuestas a pagar un valor superior por servicios que transmitan exclusividad, confianza y calidad.

Actividad 7: Customer Journey Map

Para visualizar la experiencia completa de los clientes desde que descubren la marca hasta que se fidelizan se realizó el Customer Journey Map presentado en la Tabla 7. En ella se puede observar que se establecieron 7 etapas clave en las cuales se analizaron acciones, puntos de contacto, emociones habituales, puntos de dolor y oportunidades. En este mapa

se muestran varios puntos de mejora que al implementarse fortalecerán la satisfacción, la eficiencia operativa y el posicionamiento de Lash&Brows en Bucaramanga.

Tabla 7. Mapa de la Experiencia del Cliente

Etapas	Acciones de la cliente	Puntos de contacto	Experiencia del cliente	KPIs	Oportunidades
Descubrimiento	Búsqueda de recomendaciones en redes sociales y reseñas	Instagram, Facebook	Curiosidad	Alcance en RRSS	Fortalecer presencia digital
	Explora perfil de Instagram	Voz a voz	Expectativa	Visitas al perfil	Publicar testimonios reales
	Explorar perfil de Facebook			% de nuevos seguidores	
Consideración	Revisa portafolio de servicios y precios	WhatsApp Business	Confianza	Tasa de conversión consulta o cita	Automatizar respuestas con Airtable
	Consulta disponibilidad vía WhatsApp	Catálogo digital	Duda	Tiempo promedio de respuesta	Mostrar staff y portafolio con más claridad
	Pregunta a gente conocida			% de abandono del chat	
Reserva	Agenda cita online o por WhatsApp	Mensaje para recordar vía WhatsApp	Tranquilidad	Citas agendadas mensuales	Recordatorios automatizados
	Recibe confirmación y recordatorio			Tasa de asistencia	
	Confirma o solicita cambio		Impaciencia	Cancelaciones evitadas por recordatorio	Enlace directo para reprogramar
Experiencia en sala	Llega al centro, es recibida y acompañada	Recepción física	Entusiasmo	Tiempo promedio de atención	Optimizar flujos y tiempos
	Describe necesidades y revisa historial en CRM				
	Disfruta el procedimiento	Profesional en cabina	Nerviosismo	Tasa de satisfacción	

	Recibe recomendaciones de cuidado			Reclamaciones por servicio	Capacitar en comunicación efectiva
Post – servicio	Recibe seguimiento por WhatsApp	WhatsApp automático	Satisfacción	% de respuesta a encuesta	Enviar video/tips post – procedimiento
	Valora servicio y deja reseña	Redes sociales	Lealtad	Tasa de recompra	Automatizar encuestas
	Agenda retoque si aplica				
Fidelización	Participa en promociones y programa de referidos	Promoción por redes	Entusiasmo	Tasa de retención	Crear programa VIP y campaña de cumpleaños o referidos
	Regresa periódicamente	WhatsApp marketing	Pertenencia	Frecuencia de visita por cliente	
	Recomienda a amigas	Programas de puntos		Referencias generadas	

Actividad 8: Diagnóstico de Redes Sociales

Para realizar el diagnóstico de las redes sociales de Lash&Brows se utilizó Iconosquare, que permite generar un informe detallado de la actividad de los perfiles de la empresa y como los clientes interactúan con ellos. Los reportes generados permitieron conocer a fondo el alcance de las publicaciones, las fortalezas y las debilidades de las redes. Los informes completos de los perfiles de Instagram y Facebook de la empresa se presentan en el Anexo A.

Facebook – Lash&Brows

El perfil de Facebook de Lash&Brows cuenta con 532 seguidores y ha mostrado actividad prácticamente nula durante el periodo enero–julio de 2025. No ha habido publicaciones registradas y no hay interacción, ni reacciones, ni comentarios o compartidos. Como resultado de la nula actividad, el alcance orgánico cayó a apenas 10 usuarios, – 92,9 % menos con respecto al año anterior, y las impresiones se redujeron a 71, un 87,4 % menos comparado con el 2024. Estos datos dejan ver que Facebook es un canal de

comunicación infrautilizado que requiere una estrategia de reactivación inmediata con publicaciones regulares y formatos atractivos, ya sean testimonios, promociones de citas o concursos, para recuperar visibilidad y generar engagement.

Instagram – Lash&Brows

El perfil de Instagram de la empresa cuenta con 12.900 seguidores actualmente. De acuerdo con la información recolectada, Si bien la empresa tiene un engagement rate aproximado del 1,02 % sobre un alcance de 74.700 usuarios, tan solo se han hecho 9 entradas en lo corrido del año, lo que representa una disminución del 82 % con respecto al año anterior; por otra parte, las interacciones totales, que hasta el momento del informe eran 766, han caído un 34 % en contraste con el 2024. Es importante destacar también que, aunque los Reels se han reducido en un 83 % con respecto al año anterior, generaron 50.600 alcances y 80.900 visualizaciones; así como también se han tenido aumentos notables en comentarios con un incremento del 137 %, y en los compartidos, con un 69 % más en base lo obtenido en 2024. Estos resultados indican que, aunque el contenido ha disminuido y está siendo escaso, se mantiene relevante y valioso para la comunidad.

Diagnóstico General

El análisis de las redes sociales de Lash&Brows evidencia que el perfil de Instagram es el canal con el mayor potencial para alcanzar y fidelizar al público objetivo, mientras que el perfil de Facebook necesita una reestructuración profunda. El engagement positivo mostrado en el informe permite concluir que los usuarios respaldan la marca, por lo que se justifica aumentar la frecuencia de publicación, diversificar formatos y lanzar campañas de publicidad segmentadas para amplificar el alcance y las interacciones.

Actividad 9: Elaboración de Objetivos y Estrategias de Mercadeo

Para el desarrollo de esta actividad se tuvo en cuenta el análisis interno de recursos y capacidades, realizado en la fase I, y el diagnóstico del entorno competitivo y documental, realizado en la fase II. Estos análisis permitieron evaluar, entre otros factores, la experiencia del cliente y el desempeño de canales digitales, información con la cual se plantearon y diseñaron los objetivos de mercadeo y las estrategias clave de Lash&Brows que se presentan en esta sección. El propósito es traducir los hallazgos en metas medibles y acciones concretas de posicionamiento, segmentación y marketing mix, de manera que la marca consolide una propuesta premium en la mente de su público objetivo, maximice la fidelización y potencie su crecimiento sostenible en el mercado de Bucaramanga.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que lo que se busca es posicionar a Lash&Brows como la marca líder en servicios estéticos especializados en cejas y pestañas en Bucaramanga, a través del diseño e implementación de un plan de mercadeo que maximice la experiencia del cliente, potencie la fidelización y consolide una imagen premium en la mente de su público objetivo, se plantean los siguientes objetivos:

1. Incrementar la tasa de asistencia de citas en un 20 % con respecto al promedio del año en curso.
2. Elevar el engagement en redes sociales, Instagram y Facebook, en un 30 % al cierre de 2025.
3. Consolidar la percepción de exclusividad de la marca entre personas de 18 a 45 años y de estratos 3 a 5, logrando al menos 100 testimonios o valoraciones positivas en plataformas digitales para fin de año.
4. Aumentar en un 10 % el ingreso promedio por cliente a través de la venta de paquetes combinados de servicios (extensiones + retoque), o paquetes de uso de un mismo

servicio con descuentos (6 retoques con un 10% de descuento) y la introducción de un programa VIP con beneficios exclusivos.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos anteriormente, se plantean las siguientes estrategias:

9.1. Estrategia de Segmentación:

Los clientes potenciales se segmentarán de acuerdo a tres categorías: Una demográfica, un psicográfica y una conductual. Con esto se busca dirigir mensajes personalizados y ofertas adaptadas a las necesidades de cada grupo, optimizando el uso de la base de datos de Airtable y haciendo campañas de marketing y refidelización.

De acuerdo a lo anterior, la segmentación propuesta es:

Segmentación Demográfica: Personas entre 18 y 45 años, de estratos tres a cinco, que sean residentes del área metropolitana de Bucaramanga.

Segmentación Psicográfica: Consumidores preocupados por su imagen, activos en redes sociales y dispuestos a invertir en servicios premium de belleza.

Segmentación Conductual: Deben ser clientes frecuentes, que registren más de dos citas al año, y que estén interesados en tratamientos semipermanentes de larga duración.

9.2. Estrategia de Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento de Lash&Brows se basa en su propuesta de valor con una amplia variedad de procedimientos (algunos altamente especializados), los materiales de primera calidad utilizados y su servicio centrado en la experiencia del cliente. Por lo tanto, la estrategia es transmitir un mensaje de exclusividad, seguridad y confianza reforzando todos los puntos de contacto con los clientes y posicionando a Lash&Brows como una marca premium.

9.3. Estrategia de Marketing Mix:

La siguiente estrategia de marketing mix, del mismo modo que los objetivos planteados para el plan de mercadeo, se fundamenta en los resultados obtenidos en las fases I y II, y busca alinear la oferta de la empresa con las expectativas y comportamientos del público objetivo. En la Tabla 8 se presentan las diferentes estrategias para cada «P» enfocadas a fortalecer el posicionamiento de la marca a través del diseño de servicios diferenciados, políticas estratégicas de precios y una comunicación efectiva que presente la marca como líder en el segmento premium de estética facial en Bucaramanga y aumente la conversión y fidelización de los clientes.

Tabla 8. Estrategia de Marketing Mix

P	Estrategia
Producto	→ Ampliar la línea de servicios con productos complementarios bajo la marca Lash&Brows, que refuercen la identidad corporativa y extiendan la experiencia del cliente → Introducir un programa VIP con beneficios como prioridad de agendamiento y descuentos en servicios → Garantizar la homogeneidad en la calidad del servicio mediante la estandarización de procesos y protocolos de atención, reforzando la propuesta de valor centrada en la experiencia premium del cliente
Precio	→ Mantener precios competitivos en servicios básicos para no perder el segmento medio del mercado → Desarrollar paquetes combinados con precio preferencial en fechas especiales (día de la madre, amor y amistad, etc.) y en temporadas bajas
Plaza	→ Optimización digital de los canales de servicio y agendamiento → Fortalecer la ubicación física con señalética premium y un ambiente tipo lounge en sala de espera → Implementar un modelo de distribución híbrido que combine sede fija con formatos temporales en zonas de alto flujo de clientes
Promoción	→ Fortalecer la presencia digital mediante la generación constante de contenido de valor que fidelice a la audiencia en redes sociales → Segmentar el mercado objetivo digital para que Lash&Brows llegue de manera eficiente al público con mayor potencial de consumo

-
- Potenciar el alcance de la marca con estrategias de marketing de influencia que logre transmitir experiencias auténticas
 - Fomentar el crecimiento de la base de clientes mediante programas de fidelización
-

El desarrollo y cumplimiento de estos objetivos y estrategias le permitirá a la empresa reforzar su posicionamiento, aprovechar al máximo el CRM y los canales digitales y seguir ofreciendo una experiencia de servicio diferenciada, impulsando así su crecimiento y consolidación en el segmento premium de la ciudad.

Actividad 10: Reunión para Definir el Plan de Acción

Como parte del proceso de diseño e implementación del plan de mercadeo para Lash&Brows, se llevó a cabo una reunión estratégica entre todo el equipo de trabajo de la empresa y el autor del presente plan. Inicialmente la reunión contaría únicamente con la participación de la gerente general (Verónica Uribe) y la jefe administrativa (Valentina Hernández), pero se decidió incluir al equipo completo para tener en cuenta la opinión de todas las personas que hacen parte de la compañía. Durante esta sesión se presentó el informe gerencial de objetivos y estrategias elaborado en la Actividad 9, que recoge las acciones propuestas en términos de posicionamiento, segmentación y marketing mix.

En esta reunión se definieron y priorizaron las estrategias que serán adoptadas por la empresa, clasificándolas según su aplicabilidad en el corto, mediano y largo plazo; así como también se descartaron aquellas que no se consideraban viables en función de los recursos disponibles, la capacidad operativa o el enfoque estratégico de Lash&Brows.

Figura 5. Reunión de Socialización de Objetivos y Estrategias



Actividad 11: Elaboración del Plan de Acción

De acuerdo con lo establecido en la reunión con la gerente y el equipo de trabajo, en esta sección se presenta el plan de acción detallado para la implementación de las estrategias priorizadas. Dentro de las decisiones tomadas se estableció la migración del CRM a Agenda Pro por razones económicas y de facilidades de uso, la reactivación de redes sociales con contenido de valor propio, la culminación de un catálogo en desarrollo para envío por WhatsApp, el lanzamiento de una membresía con beneficios exclusivos, la comercialización de productos bajo la marca Lash&Brows, y una mejora en la estandarización de procesos y la atención al cliente, todo esto a través de acciones concretas, responsables, plazos y recursos presupuestales. Este plan, con inicio en septiembre de 2025, busca poner en marcha las estrategias priorizadas y establecer una hoja

de ruta ejecutable, definiendo indicadores de seguimiento que permitan medir el impacto y ajustar las iniciativas de forma periódica.

11.1. Plan de Acciones por Estrategia

11.1.1. Migración de Airtable a Agenda Pro:

Esta actividad corresponde a la estrategia de fortalecimiento digital de los canales de servicio y agendamiento. De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas y lo discutido en la reunión, se cambiará el CRM por Agenda Pro con el objetivo no solo de reducir costos sino de optimizar el trabajo, ya que hay funciones en el nuevo software que no están disponibles en Airtable. Las acciones a ejecutar son:

- Contratar Agenda Pro
- Exportar la base de datos de Airtable y realizar limpieza
- Configurar plantillas de recordatorios, campos de cliente y formularios en Agenda Pro
- Capacitación interna para el personal a cargo del manejo del software
- Poner Agenda Pro en funcionamiento continuo y comenzar agendamiento definitivo

Los responsables directos de estas actividades serían el líder de tecnología, la administradora y la asistente administrativa. El entregable para la gerente será un documento con los procedimientos de uso básico y el tiempo de ejecución será de cuatro semanas con inicio el primero de septiembre.

11.1.2. Manejo de Redes Sociales:

Esta actividad se corresponde con las estrategias de fortalecimiento de la presencia digital mediante la generación constante de contenido de valor que fidelice a la audiencia en redes sociales y realizar una inversión publicitaria digital haciendo segmentación para que Lash&Brows llegue de manera eficiente al público con mayor potencial de consumo.

En la reunión se estableció que por el momento no se harán colaboraciones con influencers locales, sino que se potencializarán las redes con contenido orgánico para que, si más adelante se da la posibilidad de una colaboración con influencers locales, se aproveche al máximo. Las acciones a llevar a cabo en esta actividad son:

- Definir el calendario editorial para realizar tres publicaciones y dos reels por semana
- Producción de contenido en sitio por parte de los profesionales del equipo grabando dos de sus procedimientos por semana para que sean publicados en diferentes formatos como shorts, reels, historias, entre otros
- Edición de contenido y programación para subida automática
- Medir el rendimiento semanal del contenido publicado para ajustar formatos y tipo de contenido

Aunque todo el equipo es responsable de esta actividad, la administradora será la encargada de llevarla a cabo satisfactoriamente. El entregable será el calendario mensual de publicaciones y un banco de 8 a 12 reels por mes para cualquier eventualidad. Además, este es un trabajo de continuidad permanente y con fecha de inicio el primero de septiembre.

11.1.3. Catálogo de Procedimientos:

Esta actividad se corresponde con las estrategias de optimización digital de los canales de servicio y agendamiento, y la estrategia de desarrollar paquetes combinados con precio preferencial en fechas especiales y temporadas bajas. En la presentación de las estrategias para posicionar la marca se dio a conocer que se está construyendo un catálogo en formato PDF para compartirlo vía WhatsApp con potenciales clientes que pregunten por los diferentes procedimientos ofrecidos por Lash&Brows. En este catálogo se pueden

incluir promociones que llamen la atención de los clientes en fechas especiales o de temporada baja. Las acciones propuestas son:

- Completar el catálogo preliminar con todos los procedimientos ofrecidos por la compañía
- Revisión final de precios e información a compartir sobre los procedimientos
- Convertir el catálogo a formato PDF optimizado para compartir vía WhatsApp y con un tamaño máximo de 3 MB

Los responsables de estas actividades serán el profesional que ya se está encargando de la construcción del catálogo y la gerente, quien deberá revisar que todo lo consignado esté en concordancia con las políticas de Lash&Brows. El plazo estimado para llevar a cabo estas acciones es 3 semanas a partir de la entrega del plan de acción

11.1.4. Página Web Informativa:

Esta actividad corresponde a la estrategia de optimización digital de los canales de servicio y agendamiento. En la reunión se determinó que no era conveniente que los clientes pudieran agendar a través de la web, ya que podrían reservar muchas franjas sin realmente necesitarlas y eso traería problemas a la compañía; por esta razón, se decidió que la página web sí se llevaría a cabo, pero solo como un medio informativo y para respaldar la marca. Las acciones pertinentes a desarrollar son:

- Definir la estructura y los contenidos que se presentarán
- Contratar un desarrollador para que se encargue de la programación
- Realizar el pago del dominio y el hosting

Estas actividades estarán a cargo del líder de TI, la administradora y la gerente. Con la entrega del plan de acción, se espera que la página web esté lista para entrar en funcionamiento en máximo 10 semanas.

11.1.5. Membresía «Club Lash&Brows»:

Esta actividad está intrínsecamente relacionada con las estrategias para fomentar el crecimiento de la base de clientes mediante programas de fidelización y para introducir un programa VIP con beneficios como prioridad de agendamiento y descuentos en servicios. Teniendo en cuenta lo discutido en la reunión, se pondrá en práctica la estrategia de la membresía con el objetivo de ofrecer a los clientes un trato diferencial. Las acciones por desarrollar son:

- Diseñar el modelo de membresía, según la propuesta preliminar del Anexo 3.
- Crear un flujo de inscripción para el piloto. Idealmente en punto de venta, pero también a través de la comunicación de la oferta vía WhatsApp
- Capacitar a todo el equipo para venta y manejo de beneficios
- Lanzamiento promocional a través de las redes y en el centro de servicios

La persona del equipo encargada de hacer esta gestión será la administradora con supervisión de la gerente. Se espera que pueda ponerse en marcha a más tardar en seis semanas después de la entrega del plan de acción.

11.1.6. Venta de Productos marca Lash&Brows:

Esta actividad se relaciona con la estrategia de ampliar la línea de servicios con productos complementarios bajo la marca Lash&Brows, que refuercen la identidad corporativa y extiendan la experiencia del cliente. En la reunión llevada a cabo con el equipo de trabajo se estableció que la venta de productos bajo la marca Lash&Brows puede ayudar en gran medida a posicionar la marca aún más. A continuación, se presentan las acciones para ejecutar esta actividad:

- Definir el primer surtido de 4 SKU que podrían ser serum de pestañas, aceite para cejas, un limpiador suave y spoolies.

- Establecer proveedores y costos mínimos de compra
- Etiquetado y empaçado básicos
- Incluir en el catálogo y mostrar en punto de venta
- Monitorizar ventas y rotación

Estas acciones estarán principalmente a cargo de la gerente y la administradora, sin embargo, la asistente administrativa también será responsable en la parte del etiquetado. El plazo estimado para el desarrollo de esta iniciativa es de 12 semanas.

11.1.7. Estandarización Definitiva de Procesos y Mejora en la Atención:

Esta actividad se relaciona directamente con la estrategia de garantizar la homogeneidad en la calidad del servicio mediante la estandarización de procesos y protocolos de atención, reforzando la propuesta de valor centrada en la experiencia premium del cliente. Durante la reunión salieron a relucir varios aspectos importantes, entre ellos, que puede haber pequeñas diferencias en la atención que los profesionales dan a los clientes. Por esta razón, se propuso estandarizar completamente los procesos de atención para dar un mejor servicio. Las acciones a realizar son:

- Definir estándares de atención como un guion de bienvenida, check in, cierre y lista de chequeo por procedimiento.
- Realizar una sesión de capacitación de trato al cliente
- Documentar completamente los protocolos operativos
- Implementar controles simples como lista de chequeo en sala y registro de actividades en Agenda Pro.

Esta estrategia estará a cargo de todo el equipo y el resultado debe ser un manual operativo básico. Se espera que estas actividades estén completamente desarrolladas entre 4 y 8 semanas después de la entrega del plan de acción.

11.2. Cronograma de Implementación

Teniendo en cuenta que hay actividades de corto, mediano y largo plazo, se propone el siguiente cronograma de implementación con las diferentes tareas, su inicio, fin, la duración de la tarea, la persona responsable y la temporalidad.

Tabla 9. Cronograma de Implementación de Actividades

Tarea	Inicio	Fin	Duración (días)	Responsable	Fase
Respaldo Airtable	2025-09-01	2025-09-05	5	Líder TI	Corto
Limpieza y migración de datos	2025-09-04	2025-09-24	21	Líder TI / Administradora	Corto
Configuración modelos y recordatorios en Agenda Pro	2025-09-08	2025-09-21	14	Líder TI	Corto
Capacitación Agenda Pro	2025-09-11	2025-09-17	7	Líder TI	Corto
Lanzamiento calendario RRSS	2025-09-08	2025-12-06	90	Administradora	Corto/Medio
Grabación de contenido semanal	2025-09-08	2026-03-06	180	Profesionales	Corto/Medio
Edición y publicación	2025-09-08	2026-03-06	180	Administradora	Corto/Medio
Finalización catálogo WhatsApp	2025-09-01	2025-09-21	21	Profesional designado	Corto
Diseño y puesta en marcha web informativa	2025-09-01	2025-10-30	60	Líder TI	Medio
Diseño del modelo de membresía	2025-09-08	2025-10-19	42	Gerente / Administradora	Corto/Medio
Piloto lanzamiento membresía (50 plazas)	2025-10-13	2025-11-11	30	Administradora	Medio
Definición y compra stock inicial productos	2025-09-01	2025-11-29	90	Gerente / Administradora	Medio

Estandarización de procesos y capacitación trato al cliente	2025-09-01	2025-09-30	30	Gerente	Corto
Implementación SOPs en Agenda Pro	2025-09-22	2025-10-21	30	Líder TI / Asistente administrativa	Medio
Monitoreo KPIs inicial (mensual)	2025-09-01	2026-02-27	180	Líder TI / Administradora	Continuo
Evaluación y ajuste trimestral	2025-11-30	2025-12-29	30	Gerente / Administradora / Asistente	Medio

11.3. Presupuesto Estimado:

De acuerdo con las actividades que se van a realizar, la Tabla 10 presenta un presupuesto estimado para la inversión que va a realizarse.

Tabla 10. Presupuesto de Implementación Estimado

Rubro	Cantidad / frecuencia	Costo unitario (COP)	Total inicial (COP)	Observación / supuestos
Agenda Pro (suscripción)	Mensual	100.000	100.000 / mes	Dato proporcionado
Desarrollo web	1	1.200.000	1.200.000	Aproximado
Hosting + dominio	1 año	200.000	200.000	Aproximado
Producción de contenido	20 historias/reels/post al mes	100.000	100.000	Creado por los profesionales de la compañía
Diseño e impresión material POP (flyer/catálogo físico)	1	200.000	200.000	Impresión básica
Stock inicial productos (4 SKUs)	50 unidades/SKU	50.000	2.000.000	Supuesto: 50 unidades por SKU con costo promedio de \$50.000
Publicidad (Meta)	Mensual	300.000	300.000 / mes	Supuesto para lanzamiento inicial
Contingencia / imprevistos (5%)	-	-	180.000	5% sobre ítems no recurrentes
Total inicial			\$4.000.000	

Actividad 12: Entrega de Plan de Acción e Implementación de Acciones de Corto**Plazo**

Se entregó formalmente a la gerente de Lash&Brows el documento del plan de acción elaborado en la actividad previa y se discutió la implementación de las acciones de corto plazo a partir del primero de septiembre con el apoyo operativo de todo el equipo de trabajo de la empresa. Asimismo, se dejaron registradas las obligaciones, plazos e hitos de seguimiento, y se aclaró formalmente que las acciones de mediano y largo plazo quedan bajo responsabilidad exclusiva de Lash&Brows y no forman parte de las actividades del trabajo de aplicación.

Los entregables presentados en la reunión fueron:

- ✓ El documento final del plan de acción desarrollado en la actividad 11
- ✓ El cronograma detallado de corto y mediano plazo desarrollado por semana y con los responsables directos (Presentado en el Anexo 4)
- ✓ El presupuesto para la puesta en marcha del plan acción
- ✓ Borrador del modelo de membresía con beneficios, condiciones y costos

Finalmente, en el Anexo 2 se presenta el acta de entrega y aceptación que formalizó la entrega del plan y la implementación de las acciones de corto plazo.

Conclusiones

El diagnóstico integral permitió identificar que Lash&Brows cuenta con una propuesta de valor ya consolidada y con múltiples procedimientos especializados, además de una identidad visual orientada al segmento premium. También se logró detectar algunas debilidades operativas relevantes como la ausencia de documentación estandarizada y pérdidas de citas por inasistencias, y, principalmente, un mínimo uso de herramientas digitales de gran importancia como las redes sociales.

Así mismo, la investigación exploratoria y el análisis documental, en conjunto con las entrevistas al equipo, confirmaron que la percepción de los clientes se orienta hacia la calidad técnica y la atención personalizada que ofrece la marca; no obstante, existe una oportunidad de mejora en la comunicación de valor y en la experiencia post servicio para convertir la satisfacción de los clientes en lealtad medible. Se concluyó que la empresa dispone de una buena base reputacional para potenciar la lealtad de sus clientes, y que a través de la estrategia de la membresía puede ser aprovechada para cuantificar la percepción y medir el impacto de las acciones de fidelización.

Por otra parte, el análisis VRIO validó la fortaleza de usar un CRM y la identidad de marca como palancas competitivas sostenibles, mientras que la oferta de servicios especializados constituye un diferenciador funcional. Esto permite concluir que las estrategias propuestas son consistentes con los hallazgos del diagnóstico y que los objetivos del plan de mercadeo son realistas y alcanzables si se prioriza la implementación de las acciones propuestas y se establecen métricas claras que permitan la retroalimentación continua.

Además, el plan de acción desarrollado está construido con actividades que priorizan intervenciones de bajo costo e impacto rápido acompañadas de controles de

seguimiento. Gracias a esto, se concluye que, con una inversión inicial moderada y la redistribución de recursos humanos ya existentes, la empresa puede ejecutar las acciones de corto plazo y generar resultados medibles en los primeros tres meses. No obstante, las iniciativas de mediano y largo plazo quedan bajo responsabilidad directa de Lash&Brows.

Finalmente, el desarrollo de este documento mostró que Lash&Brows tiene ventajas competitivas reales que, con la implementación disciplinada del plan de acción propuesto, permitirá traducir el posicionamiento deseado en resultados tangibles, sentando las bases para una expansión controlada y sostenible en Bucaramanga.

Recomendaciones

La base de datos de Lash&Brows puede consolidarse y transformarse sólidamente en una ventaja estratégica que permita disponer de información confiable y actualizada a través una buena gestión del nuevo CRM, esto permitirá priorizar inversiones, medir el impacto de las acciones y reaccionar con rapidez ante desviaciones operativas.

Del mismo modo, es imprescindible priorizar una estrategia digital orientada a conversión y fidelización que aproveche la fortaleza comprobada de Instagram ayudándose de influencers locales en un futuro no muy lejano. Una ejecución disciplinada del plan de contenido establecido en la propuesta permitirá transformar las redes sociales de la compañía en una poderosa herramienta de flujo de clientes y en fidelidad recurrente

Finalmente, para asegurar una calidad homogénea y reducir riesgos operativos, Lash&Brows puede fortalecer las capacidades del equipo a través talleres de trato al cliente y la integración de una lista de chequeo de acciones en la atención, estas medidas aumentarán la resiliencia operativa, garantizarán una experiencia premium homogénea y minimizarán la dependencia de individuos clave, mejorando así la percepción de la marca y la sostenibilidad del negocio.

Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2010). Marketing research. John Wiley & Sons.
- Aaker, D. A. (2011). Building strong brands. Simon and Schuster.
- Airtable. (2022). Base de datos de Lash & Brows [Base de datos en línea]. Recuperado de:
<https://airtable.com/shrXveaf3A09M8KC6/tblVciGwDFPL6SK0y/viw0gC8CaLyzBEFm0?blocks=bipECmb32vusGdTUu>
- Asociación Nacional de Centros de Medicina Estética. (2016). Definición de un centro de medicina estética. Recuperado de <https://www.ance.es/index.php/definicion-centro-medicina-estetica>.
- Baker, D. A., & Cameron, M. (2017). The effects of the servicescape on the desires, emotions, and behaviors of customers in the health and fitness industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 172-189.
- Cámara, N., & Carpio, E. J. (2016). Análisis DAFO: Una herramienta clave para el diagnóstico estratégico empresarial. *Revista científica de Administración, Economía y Negocios*, 7(13), 23-38.
- Carvalho, L., & Marques, A. (2016). The impact of customer experience on satisfaction and loyalty in the context of the Portuguese beauty market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 263-270.
- Chaves, R., & Soto, J. (2013). La importancia de los estudios de mercado para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 53-62. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057/6742>
- Churchill, G. A., Brown, T. J., & Suter, T. A. (2010). Investigación de marketing (11ª ed.). Cengage Learning.

- Constantinides, E. (2019). The evolving elements of the marketing mix. *Journal of Marketing Management*, 35(17-18), 1575-1580.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). Perfil estadístico de Bucaramanga, Santander, 2021. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220202-InfoDane-Bucaramanga-Santander.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). Perfil estadístico de Bucaramanga, Santander, 2022. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220603-InfoDane-Bucaramanga-Santander.pdf>
- Estética y Negocios. (2018). Cómo abrir un centro de estética: consejos y claves. Recuperado de <https://www.esteticaynegocios.com/como-abrir-un-centro-de-estetica-consejos-y-claves/>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2019). *Estrategia de marketing* (7th ed.). Cengage Learning.
- González, J. (2012). La gestión de la atención al cliente: una perspectiva de procesos. *Revista de Investigación Académica*, 10, 23-36.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (2017). The 4Ss of strategic marketing. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-586.
- Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2019). *Investigación de mercados* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Invest in Colombia. (2021). La industria de la belleza en Colombia: Oportunidades de inversión en el mercado de cuidado personal.

<https://www.investincolombia.com.co/documentos/La-industria-de-la-belleza-en-Colombia-oportunidades-de-inversi%C3%B3n-en-el-mercado-de-cuidado-personal.pdf>

Jansson, A. (2019). Understanding the Spa and Wellness Industry: A Review of the History, the Academic Literature and Research Directions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 251-262.

Kim, H., & Lee, H. (2019). What makes customers come back to the beauty salon? Effects of emotional factors on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(3), 251-270.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson.

Kotler, P. (2011). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P. (2011). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management*. Pearson Education Limited.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2017). *Marketing: An introduction* (5th ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

- Lacey, R., & Morgan, S. (2018). The power of the customer journey map in creating customer value. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 19(2), 107-114.
<https://doi.org/10.1057/s41262-018-0102-2>
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- López Suárez, A. (2024, 29 de febrero). *Departamento de Santander, la quinta economía que más aporta al PIB nacional*. La República.
https://www.larepublica.co/especiales/sectores-que-impulsan-regiones/contribucion-de-santander-al-pib-nacional-3811056?utm_source=chatgpt.com
- Lorduy, J. (2025). *¿Cuánto gastarán los colombianos en productos de belleza y cuidado personal en el 2025?* Portafolio.
<https://www.portafolio.co/negocios/comercio/cuanto-gastaran-los-colombianos-en-productos-de-belleza-y-cuidado-personal-en-el-2025-621817>
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill.
- Paraskevas, A., & Buhalis, D. (2018). Technology acceptance in tourism: A review of the literature. *Tourism Management*, 31(5), 609-621.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Ries, A., & Trout, J. (2018). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Ediciones Granica.
- Ryan, D. (2018). *The marketing mix: Master the 4 Ps of marketing*. Kogan Page.
- Sociedad Española de Medicina Estética (SEME). (2018). *Qué es la medicina estética*. Recuperado de <https://www.seme.org/que-es-la-medicina-estetica/>
- Trout, J., & Rivkin, S. (2016). *La nueva era del marketing: estrategias probadas para un mundo en el que los clientes controlan todo*. Ediciones Granica.

Universidad de Cantabria. (2020). PDI/PLA.03 Definición de Alternativas Estratégicas

(2019-2023). Recuperado de:

<https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIPLA-03%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations. Springer Science & Business Media.

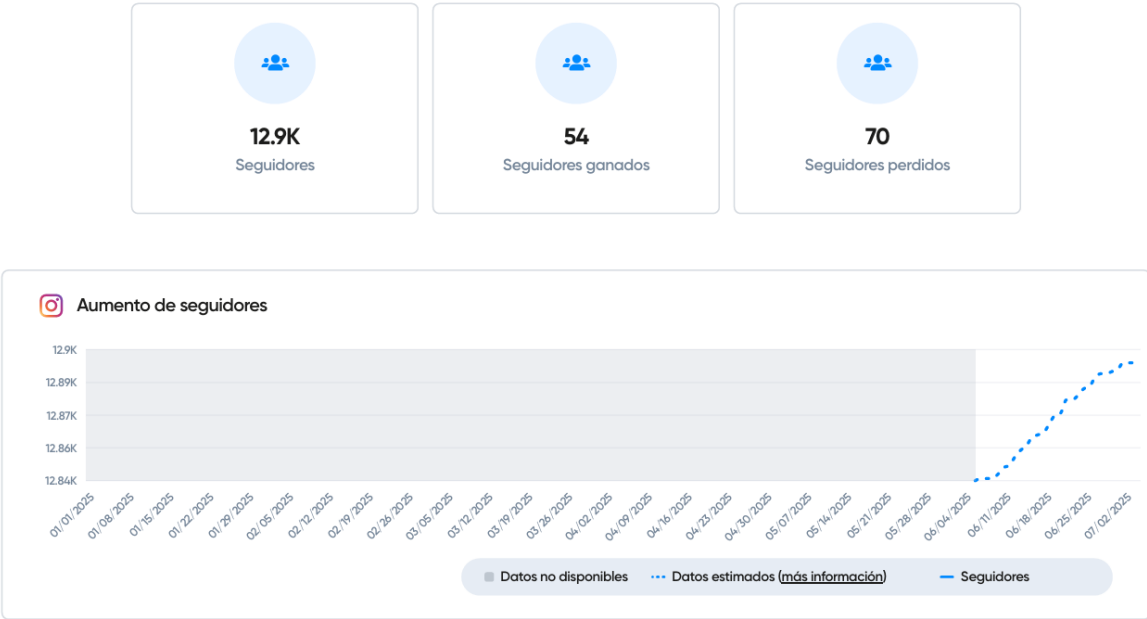
Wind, Y. J., & Rangaswamy, A. (2017). Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. *Journal of Marketing*, 81(2), 56-77.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Anexos

Anexo 1. Informe de Redes Sociales de Lash&Brows

Vista general de seguidores



Los principales países de tus seguidores

Países principales
El período seleccionado no se aplica a este gráfico.

País	▼ Número	Porcentaje
Colombia	11,049	88.26%
United States	621	4.96%
Spain	214	1.71%
Venezuela	204	1.63%
Mexico	64	0.51%
Chile	47	0.38%

Principales ciudades de tus seguidores



Ciudades principales

El periodo seleccionado no se aplica a este gráfico.

Ciudad	▼ Número	Porcentaje
Bucaramanga, Santander	3,158	33.56%
Bogotá, Distrito Especial	1,373	14.59%
Floridablanca, Santander	1,246	13.24%
Cartagena, Bolivar	367	3.9%
Girón, Santander	331	3.52%
Cúcuta, Norte de Santander	326	3.46%

Vista general de las publicaciones



Figura 1. Ejemplos de imágenes de productos

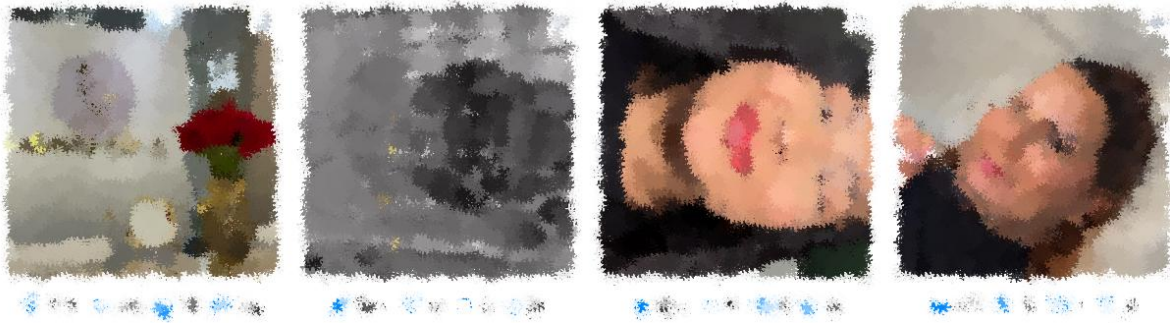
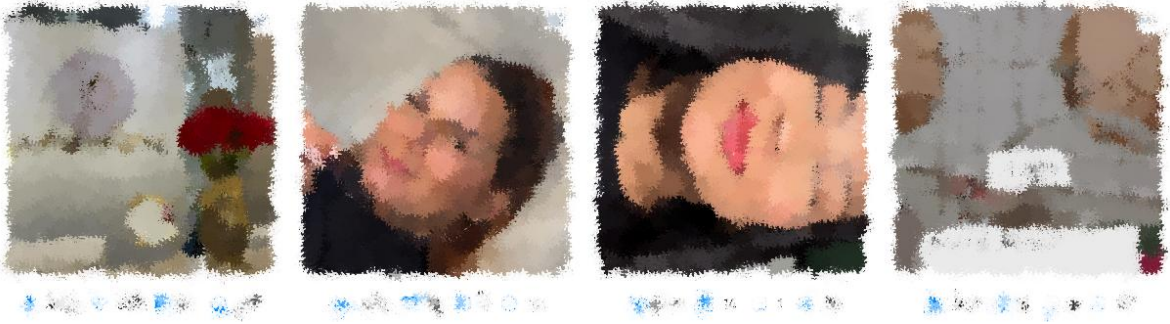
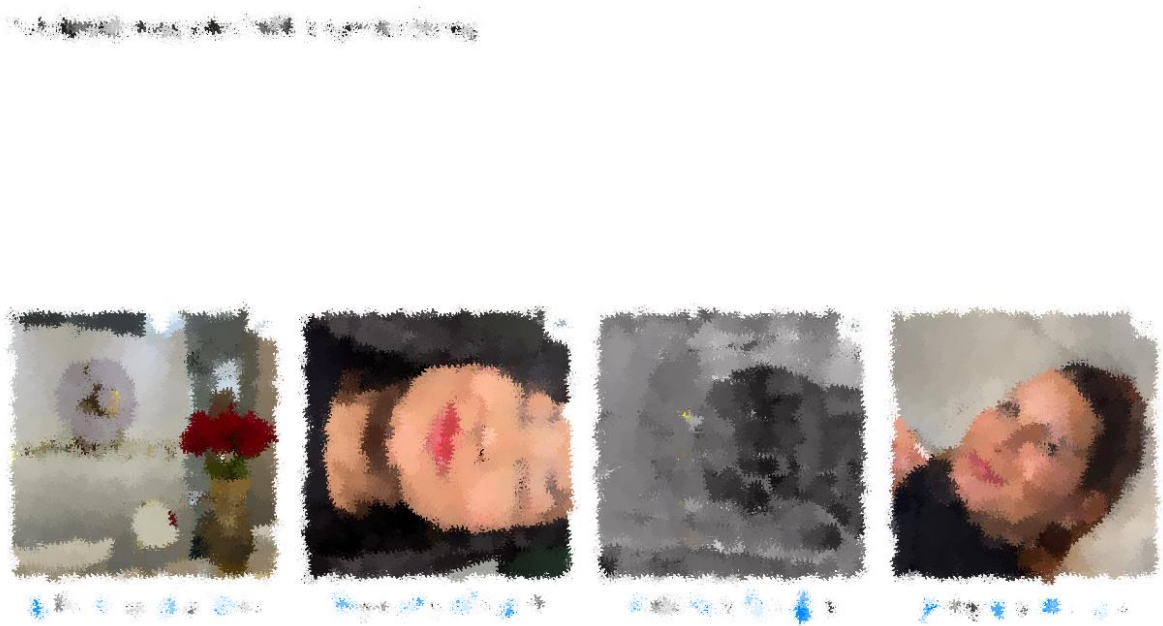


Figura 2. Ejemplos de imágenes de productos

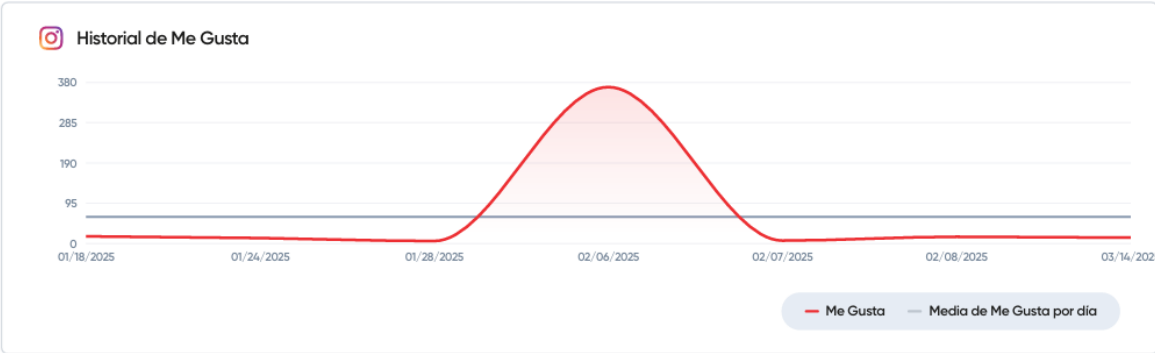




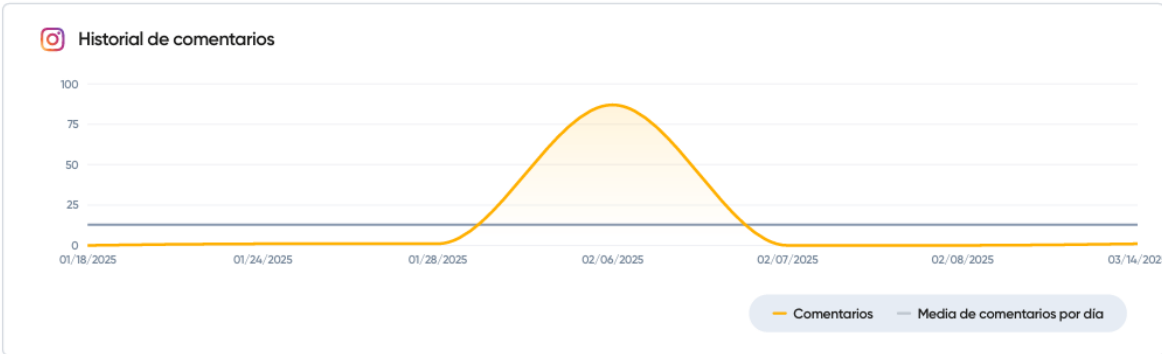
Interacción



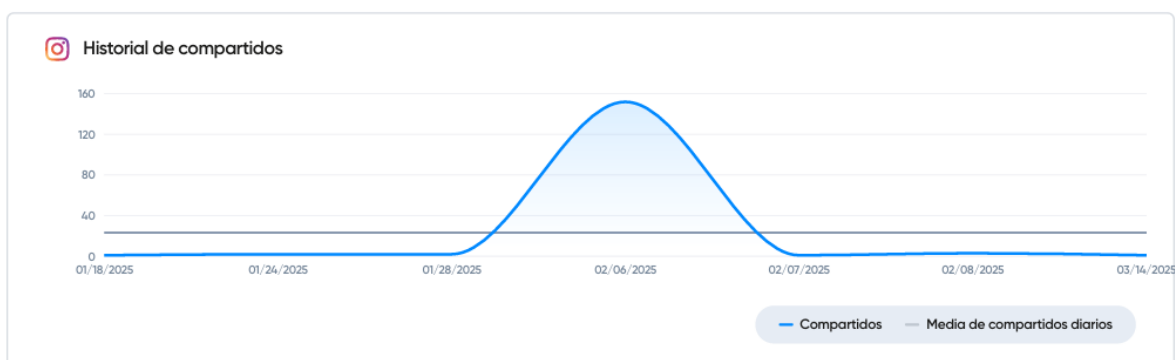
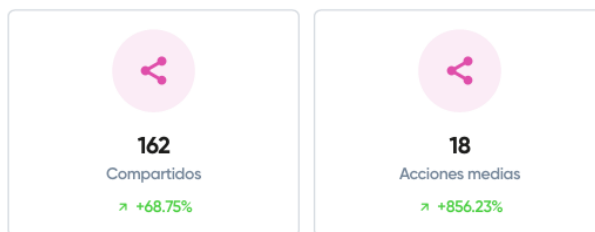
Historial de Me Gusta



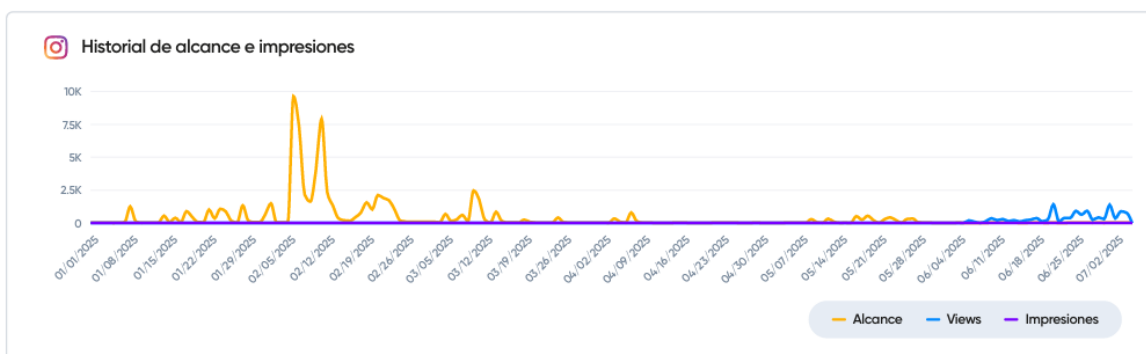
Historial de comentarios



Interacción - Compartidos



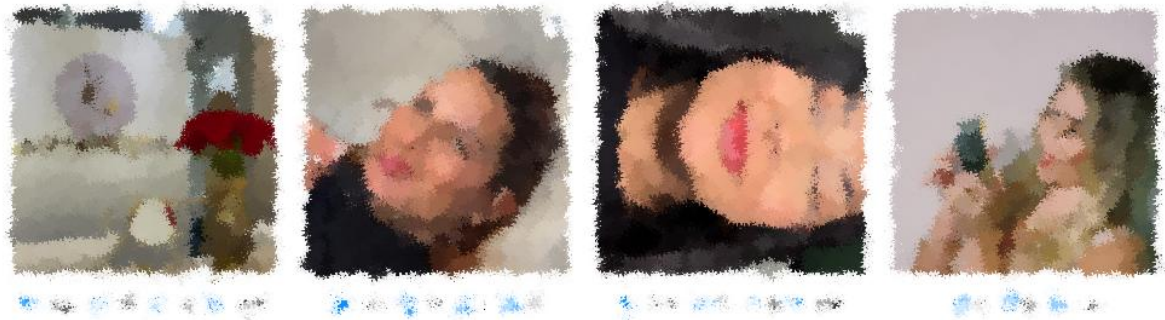
Historial de alcance, visualizaciones e impresiones



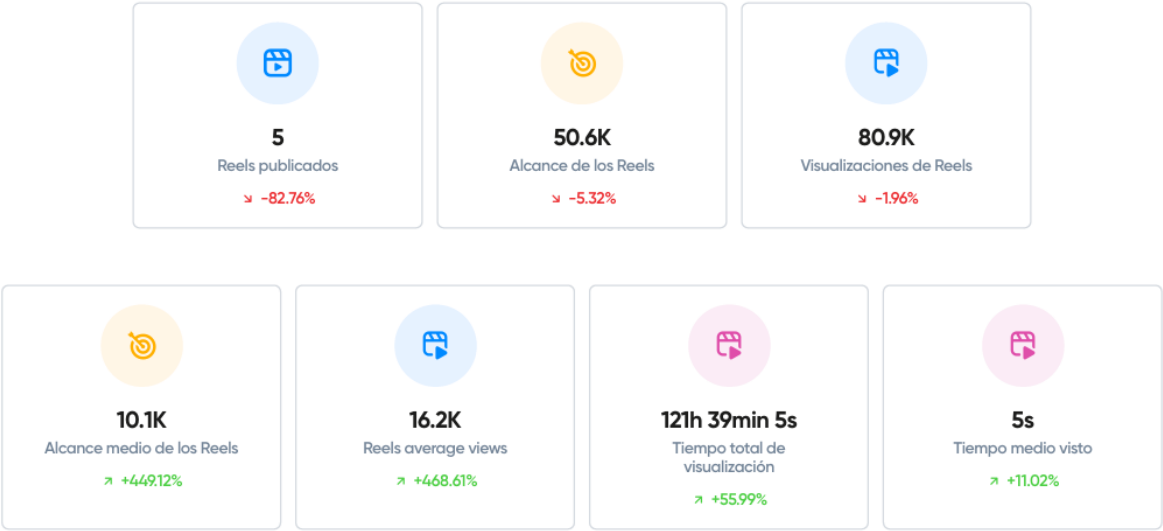
Alcance y visualizaciones de las publicaciones



[Decorative horizontal line]



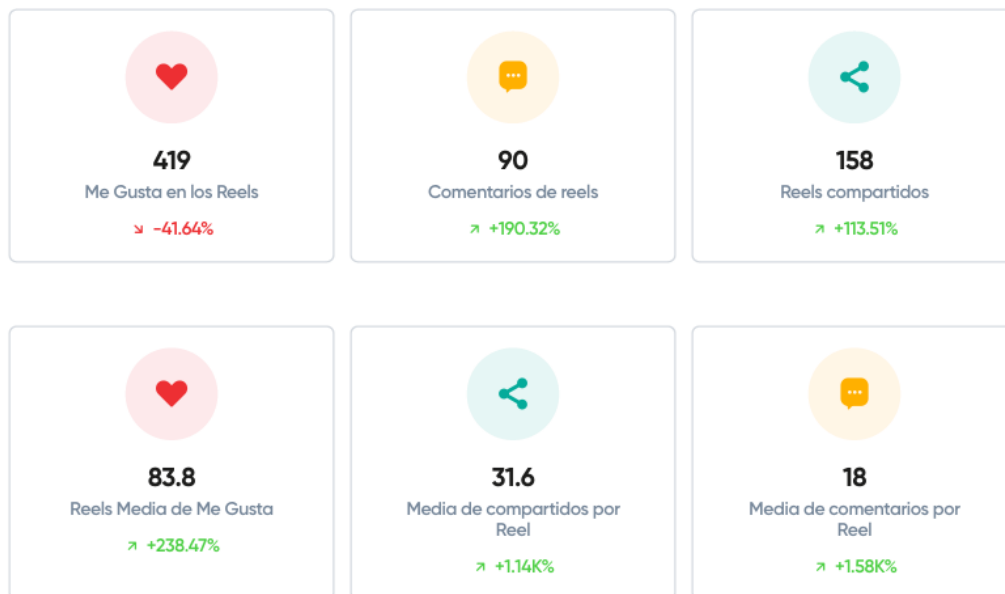
Reels



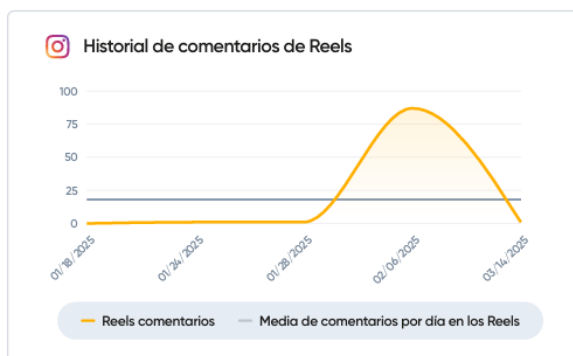
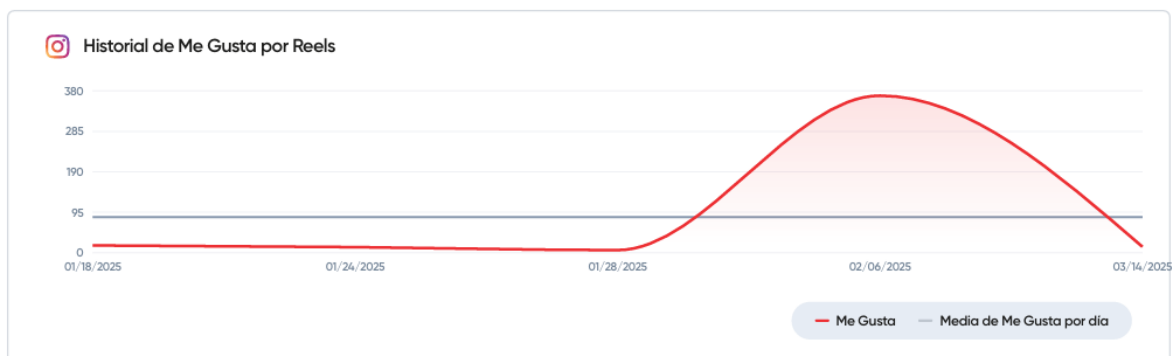
Reels



Interacción de Reels



Historial de interacción de Reels



Anexo 2. Acta de Entrega y Aceptación**Fecha:** ____ / ____ / 2025**Lugar:** Sede Lash&Brows, Bucaramanga**Presentes:**

Verónica Uribe — Gerente

Óscar Angarita — Autor del plan de mercadeo

Documentos entregados:

- ☒ Documento Plan de Acción (Word)
- ☒ Calendario (Excel)
- ☒ Presupuesto (Excel)
- ☒ Modelo de membresía (Word/PDF)

Decisión respecto a la implementación:

La empresa recibe y acepta la entrega del material antes citado y autoriza la implementación de las acciones de corto plazo mencionadas en el plan de acción.

Declara además que las acciones de mediano y largo plazo serán evaluadas y ejecutadas por la propia empresa por fuera del alcance de este trabajo.

Firmas:

Gerente — Verónica Uribe

Autor — Oscar Angarita

Anexo 3. Modelo de Membresía

A continuación, se hace una propuesta inicial para el modelo de membresía que podrá ser ajustada más adelante de acuerdo con los resultados del piloto programado en las actividades.

Nombre: *Club Lash&Brows*

Objetivo: fomentar la recurrencia, garantizar flujo y ofrecer beneficios exclusivos que aumenten el ticket promedio y la fidelización.

Formato propuesto (modelo único con opción de pago mensual o anual)

- 1 solo nivel inicial ya que es más fácil de vender, sin embargo, no se descarta un posible escalado en el futuro.
- **Precio sugerido:** \$55.000 al mes o \$600.000 por año (Representa un ahorro de 2 meses).
- **Beneficios por ser miembro:**
 - ✓ 10% de descuento en todos los retoques y productos.
 - ✓ Prioridad de agendamiento
 - ✓ Descuento especial en día de cumpleaños (20% un servicio)
 - ✓ Una limpieza/asesoría exprés anual gratis.
 - ✓ Acceso a promociones exclusivas y preventas de productos.
- **Reglas operativas:**
 - ✓ Membresía no es transferible.
 - ✓ Reservas sujetas a disponibilidad: se limita a 1 cita por día por miembro para evitar saturación.
 - ✓ Si no se usa beneficio de un mes, no es acumulable (salvo promociones puntuales).

- ✓ Penalidad por inasistencia en cita de miembro: política de reprogramación y posible bloqueo temporal (detalles a definir por la gerente).
- **Proceso de venta:** Idealmente en el local o por WhatsApp. Debe hacerse registro en Agenda Pro y llevará una etiqueta distintiva.
- **Proyección financiera:**
 - ✓ Se espera una conversión inicial del 3% de la base de clientes activos en 6 meses.
Si la base activa se estima en 4.341 clientes, el 3% es aproximadamente 130 miembros.
 - ✓ El ingreso mensual sería de \$1.155.000 pesos colombianos.
 - ✓ Después de costos operativos mínimos se estima una contribución directa al flujo de caja.

Indicadores Clave de Desempeño Sugeridos y Frecuencia de Reporte

Para demostrar que se están cumpliendo los objetivos y las actividades propuestas, se sugieren los siguientes indicadores de desempeño:

- **Tasa de asistencia (%)** — objetivo corto plazo: +20% en 6 meses.
- **Tasa de no-show (%)** — objetivo: reducir 10% en 3 meses.
- **Ingresos mensuales (COP)** — total por mes.
- **Ticket promedio por cita (COP)** — seguimiento mensual.
- **Cantidad de miembros (Club Lash&Brows)** — incremento mensual.
- **Ventas por productos (COP) / % sobre ventas totales.**
- **Citas por profesional** — monitorizar concentración y redistribución.
- **Engagement IG (interacciones / alcance)** — meta +30% en 6 meses.
- **Alcance Reels y visualizaciones** — objetivo: mantener tendencia alcista.

Para revisar el cumplimiento de los indicadores, se espera un reporte mensual por parte de la administradora y el líder de TI a la gerente. También será necesario realizar un comité trimestral con el equipo para realizar ajustes estratégicos. Tener éxito en alcanzar estos indicadores llevará a la marca Lash&Brows a posicionarse de manera permanente como una marca de lujo en el sector de la belleza en Bucaramanga.

Anexo 4. Cronograma de Implementación de Corto y Mediano Plazo

