

Plan de marketing para el posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa 2023

por SOLANGE GUADALUPE TUMBA MAYHUIRE

Fecha de entrega: 30-abr-2025 10:33a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2662157854

Nombre del archivo: tesis_2018802482_2018244792_20250430_084931_b625c88f-b4b9-4d02-83e8-36ba9cbb2891.pdf (3.13M)

Total de palabras: 35082

Total de caracteres: 210437

1
Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



Plan de marketing para el posicionamiento de la Asociación **1 de Estilistas de Arequipa 2023**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Tumba Mayhuire, Solange Guadalupe

ORCID: 0009-0009-7848-503X

Valdivia del Carpio, Daleshka

ORCID: 0009-0002-9052-5240

1
para optar el Título Profesional de Ingeniera Comercial

Asesor:

Dr. Ugarte Concha, Ángel Ronald

ORCID: 0000-0003-0459-6211

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA COMERCIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 20 de Marzo del 2025

Dictamen: 011720-C-EPICO-2025

Visto el borrador del expediente 011720, presentado por:

2018802482 - TUMBA MAYHUIRE SOLANGE GUADALUPE

2018244792 - VALDIVIA DEL CARPIO DALESHKA

Titulado:

**PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE ESTILISTAS DE
AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO COMERCIAL

**29652402 - AROQUIPA APAZA ORLANDO
DICTAMINADOR**



**29621879 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH
DICTAMINADOR**



**29721442 - SAAVEDRA PINTO PATRICIA CATHERINE
DICTAMINADOR**



Dedicatoria

Primero a Dios ² y seguidamente a la Virgen por darme vida, protección y fortaleza en este largo camino. A mi abuela Idalia, que, aunque ya no esté a mi lado, quiero que desde el cielo siga orgullosa de la persona que educó, crio y amó hasta sus últimos días. A mis padres por su incansable esfuerzo diario en darme una mejor vida que la que tuvieron, una educación llena de valores y un hogar de amor infinito. A las estudiantes, profesionales y aficionadas del estilismo para que no pierdan la motivación ni bajen sus esfuerzos de convertir su realidad en un futuro mucho mejor con la inversión en la educación que muchos desmerecen, pocos conocen y todos necesitan, la carrera profesional del estilismo.

Solange Guadalupe Tumba Mayhuire

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por ser mi guía y otorgarme la fortaleza necesaria para avanzar en cada etapa de este proceso. Su presencia ha iluminado mi camino, dándome esperanza y fuerza para superar los desafíos y llegar hasta este logro.

A mis padres Laura y Adán, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio han sido mi mayor fuente de motivación. Gracias por brindarme siempre su confianza y por ser el pilar que me sostiene en cada paso de mi vida.

A mi hermano, por estar siempre a mi lado en los momentos de dificultad. Su orientación y consejos me han inspirado a seguir superándome en mi vida profesional, confiando en mis capacidades y por motivarme a alcanzar mis metas con disciplina y esfuerzo.

A mi enamorado, por su apoyo constante motivándome a seguir adelante y por ayudarme a mantener el enfoque cuando más lo necesitaba. Gracias por ser mi compañero en esta aventura.

Daleshka Valdivia del Carpio.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y la Virgen por guiar mi camino y por permitir que los cambios lleguen siempre a su tiempo. Quiero agradecer a mi madre Guadalupe por ser la mujer que me inspira e inspira a un equipo humano encaminado por mujeres empoderadas, cabezas de familia y que día a día se abren paso en un mundo donde si no creen en ellas mismas nadie más lo hará. Gracias mamá por todos tus sacrificios, por ser profesional universitaria como también profesional en la belleza y haberme inculcado siempre esas ganas de ser apasionada, extraordinaria y humilde en

cada ámbito de mi vida, este logro es por ti y por mi abuela, que nunca dejan de creer en el potencial del sector estilismo y el cambio que da a muchas vidas, así como cambio la nuestra.

Agradecer a Francisco Versace por el tiempo, paciencia y colaboración en esta investigación, gracias por su trascendencia como actor social y ser impulsor de cambio de muchas mujeres y hombres que hoy en día ya no se avergüenzan de su profesión, sino que la llevan con orgullo en

todo el Perú. Y finalmente, agradezco a todos los docentes universitarios que fueron mi guía académica, gracias a ellos hoy podemos hacer un cambio en una realidad social muy difícil que

fue mi principal motivación para estudiar Ing. Comercial.

Solange Guadalupe Tumba Mayhuire

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios, porque sin él, nada sería posible. ⁶⁷ A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por estar siempre presente ⁴⁸ en cada etapa de mi vida. A la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica de Santa María, por brindarme una formación académica integral y de excelencia, siendo el primer lugar donde se consolidaron los cimientos de mi desarrollo profesional. A mis docentes, sus enseñanzas, consejos y paciencia me han permitido crecer académicamente y afrontar cada desafío con determinación y confianza. A la Asociación de Estilistas de Arequipa, por su colaboración y disposición en el desarrollo de esta investigación, permitiéndome aportar a su posicionamiento y fortalecimiento en el sector. Este trabajo ²¹ es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas que me han apoyado, a quienes agradezco de corazón.

Daleshka Valdivia del Carpio.

RESUMEN

El presente trabajo identificó los desafíos que enfrenta la Asociación de Estilistas de Arequipa para consolidarse en el mercado local, principalmente por la falta de estrategias de marketing efectivas que potencien su visibilidad y desarrollo. La investigación tuvo como propósito diseñar un plan de posicionamiento para 2024, utilizando un enfoque deductivo con metodología aplicada y diseño no experimental transversal, sin manipular las variables de marketing y posicionamiento. Mediante encuestas Likert aplicadas a 388 profesionales del rubro en Arequipa, se reveló que el 68% percibía una carencia de acciones estratégicas para fortalecer la imagen institucional. La implementación del plan demostró resultados positivos, incrementando al 75% la percepción de mejora en visibilidad y posicionamiento. Los hallazgos confirmaron que las acciones estratégicas propuestas mejoran significativamente el reconocimiento institucional y la participación de los afiliados. Se recomendó reforzar la identidad corporativa y la estrategia digital para responder eficazmente a las necesidades de los asociados y consolidar el posicionamiento de la organización en el sector.

Palabras clave: plan de marketing, posicionamiento, identidad visual, presencia digital y redes sociales.

ABSTRACT

This study identified the challenges faced by the Association of Hairstylists of Arequipa in establishing itself in the local market, primarily ¹¹⁰ due to the lack of effective marketing strategies to enhance its visibility and growth. The research aimed to design a positioning plan for 2024, using a deductive approach with applied methodology and a ² non-experimental cross-sectional design, without manipulating the marketing and positioning variables. Through Likert-scale surveys administered to 388 industry professionals in Arequipa, it was revealed that 68% perceived a lack of strategic actions to strengthen the institutional image. The implementation of the plan demonstrated positive results, increasing to 75% the perception of improved visibility and positioning. The findings confirmed that the proposed strategic actions significantly enhance institutional recognition and member engagement. The study recommended strengthening corporate identity and digital strategy to effectively address members' needs and consolidate the organization's position in the sector.

Keywords: marketing plan, positioning, visual identity, digital presence and social networks

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:	4
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Problema	5
1.2. Enunciado del problema	6
1.3. Descripción del problema	6
1.4. Justificación	14
2. OBJETIVOS	15
2.1. Objetivo General	15
2.2. Objetivos Específicos.....	15
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. Marco Conceptual	17
3.2. Revisión de Antecedentes de investigación	28
4. Hipótesis	32
CAPÍTULO II	33
1. DISEÑO, TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	34

1.1.	Diseño de la investigación	34
1.2.	Tipo de investigación	34
1.3.	Enfoque de investigación	34
2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	34
2.1.	Técnicas	34
2.2.	Instrumentos	34
3.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	35
3.1.	Ámbito	35
3.2.	Unidad de estudio	35
3.2.1.	Población	35
3.2.2.	Muestra	35
3.2.3.	Temporalidad	37
4.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
4.1.	Organización	37
4.2.	Recursos necesarios	38
4.2.1.	Humanos	38
4.2.2.	Materiales	38
4.2.3.	Financieros	38
CAPÍTULO III.....		39
1.	ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN DE ESTILISTAS DE AREQUIPA ..	40
1.1.	Información de la asociación	40
1.1.1.	<i>Historia y fundación</i>	40

1.1.2. Generalidades	40
1.1.3. Misión y visión	40
1.1.4. Estructura organizacional	41
1.1.5. Servicios ofrecidos	41
1.2. Problemática actual	45
7 1.2.1. Análisis Situacional y Diagnóstico	45
1.2.2. Principales Desafíos de la Asociación de Estilistas de Arequipa	46
1.2.3. Análisis PESTEL	48
18 1.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3 1.2.5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)	52
1.2.6. Análisis de Modelo de Negocio, Organización, Factores Internos y Técnicos	55
18 1.2.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	57
1.2.8. Perfil de Capacidad Interna (PCI)	63
1.2.9. FODA	65
1.2.10. DOFA	66
1.2.11. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	69
1.2.12. Diagnóstico integral	78
1.3. Resultados por Variables y Dimensiones	79
1.3.1. Variable: Plan de Marketing	79

1.3.2.	<i>Variable: Posicionamiento</i>	98
2.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	110
2.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	110
2.1.1.	<i>Análisis de Motivadores de Afiliación</i>	110
2.1.2.	Evaluación de Posicionamiento Actual	111
2.1.3.	<i>Análisis de mercado del sector de estilistas</i>	113
2.1.4.	<i>Análisis de la competencia</i>	114
2.1.5.	<i>Análisis de la demanda</i>	117
2.2.	ESTRATEGIA DE MARKETING	118
2.2.1.	<i>Propuesta</i>	119
2.2.2.	Costos totales	126
2.2.3.	Proyección de ventas y análisis de mercado	135
2.3.	DISCUSIÓN	145
31	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	150
	REFERENCIAS	152
	ANEXOS	157

2 **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Esquema FODA de la Asociación.....	66
Figura 2 Cruce de estrategias DOFA	68
Figura 3 Matriz BCG	78
Figura 4 Análisis de las Cuotas de Incorporación y mensualidades	81
Figura 5 Conocimiento y uso de Descuentos.....	82
Figura 6 Impacto de Descuentos.....	83
Figura 7 Servicios ofrecidos por la Asociación	84
Figura 8 Ventaja competitiva.....	85
Figura 9 Aumento de competitividad	86
Figura 10 Propuesta de valor	87
Figura 11 Alineación de la empresa con los objetivos profesionales	89
Figura 12 Relevancia y actualización de cursos y talleres.....	90
Figura 13 Calidad general de los servicios ofrecidos	91
Figura 14 Influencia del precio en la decisión de participar en eventos o capacitaciones.....	92
Figura 15 Motivación por promociones o descuentos	93
Figura 16 Conocimiento de la empresa	94
Figura 17 Medios preferidos para recibir información	95
Figura 18 Mejora en el plan de marketing	96
Figura 19 Supervisión y control post plan de marketing	97
Figura 20 Motivación al momento de unirse a la Asociación	98
Figura 21 Formas de motivar a los estilistas para organizarse en una Asociación.....	99
Figura 22 Recomendación de unirse a la Asociación	100

Figura 23 Percepción del logotipo de la Asociación	101
Figura 24 Diseño de servicio	102
Figura 25 Valor de marca - Diferenciación de marca	103
Figura 26 Personalidad de la marca	104
Figura 27 Identidad Visual	105
Figura 28 Contenido atractivo - Reputación online	106
Figura 29 Canal de comunicación	107
Figura 30 Crecimiento	108
Figura 31 Ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo	109
Figura 32 Cronograma de Actividades de Plan Estratégico de Marketing Basado en las Cinco Fuerzas de Porter	120 134
Figura 33 Logo de la asociación	174
Figura 34 Ubicación de la Asociación	174
Figura 35 Ubicación de la Asociación	175
Figura 36 Registro de padrón de socios	175
Figura 37 Registro RUC de la Asociación.....	178
Figura 38 Registro de la asociación en SUNARP	179
Figura 39 Número de partida de la Asociación	180

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz operacional de variables	9
Tabla 2 Matriz de consistencia.....	11
Tabla 3 Recursos empleados	38
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	51
Tabla 4 Perfil de Oportunidades Y Amenazas Del Medio (POAM)	53
Tabla 7 AMOFIT: Análisis de Modelo de Negocio, Organización, Factores Internos y Técnicos	55
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Asociación de Estilistas	58
Tabla 8 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	63
Tabla 9 Matriz de Posicionamiento	74
Tabla 10 Evaluación de Capacidades.....	76
Tabla 11 Principales Actores de Sector de Estilistas en Arequipa	114
Tabla 12 Propuesta de Imagen de marca y beneficios	121
Tabla 13 Propuesta de Relaciones con proveedores a largo plazo	122
Tabla 14 Propuesta de Lealtad de socios	123
Tabla 15 Propuesta de posicionamiento estratégico de la Asociación.....	124
Tabla 16 Propuesta para atraer nuevos socios	125
Tabla 17 Costos Totales	126
Tabla 18 Asignación de Recursos, Control Presupuestario y Riesgos	127
Tabla 19 Plan de Comunicaciones	129
Tabla 20 Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación	130

Tabla 21 Cronograma de Actividades de Plan Estratégico de Marketing Basado en las Cinco Fuerzas de Porter	131
Tabla 22 Segmentación del Mercado.....	136
Tabla 23 Análisis de Penetración de Mercado	136
Tabla 24 Membresías	137
Tabla 25 Servicios Adicionales.....	137
Tabla 26 Ingresos por Membresías (Año 1).....	137
Tabla 27 Proyección a 3 Años	138
Tabla 28 Análisis de Costos.....	138
Tabla 29 Indicadores de Rentabilidad	139
Tabla 30 Factores de Riesgo	139
Tabla 31 KPIs de seguimiento	140
Tabla 32 Cálculo de LTV Básico	140
Tabla 33 Ingresos por Tipo de Membresía	140
Tabla 34 LTV con Servicios Adicionales	141
Tabla 35 LTV Consolidado por Tipo de Membresía (3 años	141
Tabla 36 Cálculo de LTV Ponderado	142
Tabla 37 Costos de Adquisición (CAC) estimados	142
Tabla 38 Ratio LTV/CAC	142
Tabla 39 Análisis de Retención según la tabla de KPIs	142
Tabla 40 Estrategias para Maximizar LTV	143

INTRODUCCIÓN

⁶⁹ Este estudio analiza el desarrollo de un plan de marketing estratégico para potenciar el posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa, investigación realizada por las bachilleres Solange Guadalupe Tumba Mayhuire y Daleshka Valdivia del Carpio como parte de su formación académica en Ingeniería Comercial.

El objeto de estudio es la Asociación de Estilistas de Arequipa, entidad sin ánimo de lucro dedicada al fortalecimiento profesional de los estilistas regionales. Su misión incluye impulsar la capacitación especializada, la modernización de servicios y la defensa de los intereses gremiales, con el fin de ¹³⁰ consolidarse como referente en el sector de la belleza local.

La investigación ⁵⁶ se estructura en cuatro capítulos, cuyos contenidos se describen a continuación:

Capítulo I: Planteamiento de la Investigación. Este capítulo introductorio establece los fundamentos del estudio, comenzando con la identificación del problema central: la necesidad ¹⁰⁸ de mejorar el posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa en el mercado local. Se detalla el enunciado y descripción del problema, evidenciando las limitaciones actuales en estrategias de marketing y visibilidad institucional. La justificación resalta la relevancia del estudio para el desarrollo del sector, mientras que los objetivos definen ⁵ la implementación de un plan de marketing como meta principal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El marco teórico integra conceptos clave de marketing asociativo y posicionamiento, complementado con antecedentes de investigaciones similares. La hipótesis propuesta postula que una estrategia de marketing estructurada mejorará significativamente el reconocimiento de la asociación.

Capítulo II: Metodología. La investigación adopta un diseño no experimental transversal con enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), utilizando encuestas Likert como instrumento principal aplicadas a 388 estilistas. El ámbito de estudio abarca la ciudad de Arequipa, con una temporalidad definida. La estrategia de recolección de datos incluye la organización de recursos humanos como asesores académicos, materiales como plataformas digitales y financieros mediante un presupuesto para trabajo de campo, garantizando la viabilidad del proceso investigativo.

Capítulo III: Análisis y Resultados. Este capítulo se divide en tres secciones clave. Los antecedentes institucionales abarcan la historia, estructura organizacional y servicios de la asociación, seguidos de un diagnóstico exhaustivo mediante herramientas como PESTEL, FODA y Matriz BCG, que identifican oportunidades de mejora en competitividad y gestión (Ponce, 2007; Valdivieso et al., 2023). El análisis de resultados por variables revela que el sesenta y ocho por ciento de los miembros percibe insuficiencias en las estrategias comunicacionales. El plan estratégico propone acciones concretas como reposicionamiento de marca, con proyecciones de crecimiento del veinte por ciento en afiliaciones y un presupuesto detallado. La discusión contrasta estos hallazgos con teorías de marketing digital y asociativismo.

Conclusiones y Recomendaciones. Las conclusiones validan la hipótesis inicial, demostrando que el plan incrementó la percepción de valor en un setenta y cinco por ciento. Se recomienda fortalecer la identidad corporativa, implementar campañas digitales continuas y optimizar los servicios basados en los hallazgos del BCG. Los anexos incluyen instrumentos de recolección y datos complementarios para futuras investigaciones.

Anexos: Finalmente, se incluyó información adicional que ayuda a entender mejor el trabajo realizado, así como documentos que respaldan los resultados y propuestas presentados.

Se invita al lector a analizar este trabajo, esperando que contribuya al desarrollo del sector de la belleza en Arequipa y al crecimiento profesional de los estilistas de la región.

CAPÍTULO I:

¹ 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema

En la actualidad, el sector ¹¹⁶ de la belleza y el cuidado personal se encuentra en constante crecimiento, lo que ha dado lugar a una creciente competencia entre los profesionales y negocios dedicados a este campo, obligando a muchos a buscar formas de diferenciarse y destacar en el mercado (García y Hernández, 2022). Frente a este escenario, los participantes de la industria han visto la necesidad de adoptar medidas distintivas para consolidar su presencia en el sector, con el fin de atraer y retener tanto a clientes como a nuevos socios. En el sector de la belleza, la calidad del servicio, la innovación en los tratamientos y la confianza son factores determinantes para la elección de un salón o estilista por parte de los clientes (Tapia y Zambrano, 2024). Sin embargo, muchas asociaciones de estilistas no logran implementar ¹²³ estrategias de marketing orientadas a la satisfacción del cliente y sus colaboradores.

En el Perú, la industria de la belleza es un sector en expansión con una marcada heterogeneidad en la oferta de servicios, lo que refleja una segmentación interna significativa (Robles, 2022). Esto es particularmente evidente en Arequipa, donde el sector ha mostrado un crecimiento notable, con una mayor diversificación en las ofertas de servicios estilísticos y una demanda creciente por parte de una población que busca servicios de alta calidad y personalización.

La Asociación de Estilistas de Arequipa, fue creada con la misión de agrupar y apoyar a los profesionales del sector, enfrentando el desafío de posicionarse de manera efectiva en un mercado saturado, donde la diferenciación y el reconocimiento de marca son fundamentales para atraer y fidelizar tanto a estilistas como a clientes finales. A pesar de contar con una base sólida de

miembros y ofrecer programas de capacitación y networking, la Asociación no ha logrado consolidarse.

En este contexto, es crucial que la Asociación de Estilistas de Arequipa implemente un plan que lo posicione en el mercado, aumente su visibilidad de sus servicios y fortalecer la percepción de valor entre sus miembros y el público en general. Esto requerirá implementar soluciones tecnológicas y enfoques creativos alineados con las expectativas del público objetivo, asegurando así el crecimiento y la competitividad de la Asociación en el sector.

12

1.2. Enunciado del problema

Plan de Marketing para el Posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa, 2024.

1.3. Descripción del problema

La Asociación de Estilistas de Arequipa, como entidad representativa de la industria de la belleza en la región, debe superar obstáculos clave para fortalecer su reconocimiento e impacto en el sector local de belleza. A pesar de ser un actor clave en el sector, la asociación ha experimentado dificultades para comunicar efectivamente sus propuestas de valor y atraer a nuevos miembros. El presidente Francisco Versace Barreda de la Asociación de Estilistas, indicó que el sector de belleza es muy competitivo, según el artículo de RPP este sector registro un mínimo aumento del 2% al mes, pero antes de la pandemia se tenía desde 15 al 20% de aumento (Radio Programas del Perú, 2022), bajo el enfoque de este panorama, se busca un direccionamiento estratégico, con el propósito de dirigirlo a tener más auge en el mercado y un alto posicionamiento. Esta problemática se manifiesta en una falta de reconocimiento y participación activa por parte de los estilistas locales.

Cabe destacar que los insumos usados por los estilistas se elevaron hasta el 35% impactando en su economía. Por ello, optaron por brindar sus servicios a domicilio, teniendo un alza económica desde 30 a 35%, conllevando a un servicio informal (Radio Programas del Perú, 2022). La asociación busca no solo representar a los estilistas locales, sino también ser un referente en términos de innovación, tendencias y estándares de calidad. Sin embargo, la inexistencia de tácticas comerciales bien diseñadas ha mermado su expansión, obstaculizando su posicionamiento como actor predominante en este rubro.

La limitación esencial consiste en la escasa presencia e identificación de la organización entre los profesionales del sector estético en la región. A pesar de sus esfuerzos, la asociación no ha logrado comunicar de manera efectiva sus propuestas de valor, servicios y beneficios a los estilistas de la región, lo que ha afectado negativamente su capacidad para atraer nuevos miembros y establecer alianzas estratégicas.

Esta investigación representa un instrumento valioso para diagnosticar las carencias operativas de la organización, generando propuestas técnicas que optimicen su impacto en el mercado de estilistas local. La resolución de estas problemáticas no solo beneficiará a la asociación, sino que también contribuirá al fortalecimiento de la industria de la belleza en Arequipa, promoviendo la excelencia profesional y fomentando la colaboración dentro del sector.

¹ **1.3.1. Campo, Área y Línea**

- **Campo:** Facultad de Ciencias Económico Administrativas.
- **Área:** Ingeniería Comercial
- **Línea:** Marketing y ventas

1.3.2. Tipo de problema

La investigación se configura como un análisis descriptivo con componente correlacional, buscando establecer las conexiones existentes entre las acciones de marketing implementadas y el nivel de posicionamiento logrado por la organización de profesionales de la belleza en la región Arequipa para el ejercicio 2024.

¹ 1.3.3. Variables

a. Análisis de variables

- Variable independiente:
 - Plan de Marketing
- Variable dependiente:
 - Posicionamiento

b. Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz operacional de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Plan de marketing	Diagnóstico de marketing	• Pagos de incorporación	Mixta
		• Descuentos	
		• Ventaja competitiva	
		• Estrategias de unidad de negocios	
	Acciones de marketing	• Servicio	
		• Precio	
		• Promoción	
	Implementación del plan Supervisión y control post plan de marketing	• Importancia y mejora	
		• Control y mejoramiento	
		• Perfil del asociado	
Posicionamiento	Factores de posicionamiento		

Imagen de marca en los estilistas	• Percepción general de la marca en la mente del estilista
Identidad de marca	• Símbolo de la marca • Diseño de servicio • Valor de marca y
33 Imagen de marca en internet y redes sociales	- Diferenciación de marca • Personalidad de la marca • Identidad Visual • Contenido atractivo • Reputación online • Canal de comunicación • Crecimiento
4 Nota. Elaboración propia	Coordinación

c. Matriz de consistencia

Tabla 2
Matriz de consistencia
PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE ESTILISTAS DE AREQUIPA
2024

Formulación de problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Interrogante general ¿Cómo realizar un plan de marketing para contribuir el posicionamiento de la asociación de estilistas de Arequipa?	Objetivo general Proponer un plan de marketing para contribuir el posicionamiento de la asociación de estilistas de Arequipa.	La implementación de un plan de marketing contribuirá significativamente al posicionamiento de la asociación de estilistas de Arequipa.	Plan de marketing	Diagnóstico de marketing	Pagos de incorporación Descuentos Ventaja competitiva Estrategias de unidad de negocios Servicio Precio	Tipo de Investigación: Aplicada Método: Cuantitativo, diseño experimental, y de tipo transversal. Población: Asociación de Estilistas en la ciudad de Arequipa. Técnica: Encuesta Instrumentos:

Interrogantes específicas	Objetivos específicos	Arequipa en el mercado local.	Implementación	Promoción	Cuestionario
¿Cuál es el diagnóstico de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?	Determinar el diagnóstico de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.	Arequipa en el mercado local.	Implementación del plan Supervisión y control post plan de marketing	Importancia y mejora Control y de mejoramiento	sobre el Plan de Marketing
¿Cuáles son las acciones de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?	Establecer las acciones de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.	Arequipa en el mercado local.	Factores de posicionamiento o Imagen de marca en los estilistas	Perfil del asociado Percepción general de la marca en la mente del estilista	Posicionamiento
¿Cómo implementar un plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?	Implementar un plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.	Arequipa en el mercado local.	Identidad de marca	Valor de marca	Posicionamiento

plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa. ¿Cómo realizó supervisión y control post plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?	diferenciación de marca Personalidad de la marca Identidad visual
	33 Imagen de marca en internet y redes sociales Contenido atractivo – reputación online Canal de comunicación
	Coordinación
	Crecimiento

Nota. Elaboración propia

¹ 1.3.4. Interrogantes básicas

1.3.4.1. Interrogante General

¿Cómo realizo un plan de marketing para el posicionamiento de la asociación de estilistas de Arequipa?

⁸ 1.3.4.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es el diagnóstico de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?⁸
- ¿Cuáles son las acciones de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?
- ¿Cómo implemento un plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?⁶
- ¿Cómo realizó la supervisión y control post plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa?²

1.4. Justificación

El trabajo aporta al conocimiento teórico mediante la sistematización y evaluación de los enfoques de marketing de servicios en la industria de la belleza, enfocándose en el posicionamiento de asociaciones como un elemento clave para la competitividad en un entorno comercial dinámico.¹¹⁹ El análisis conceptual revela mecanismos mediante los cuales las asociaciones sectoriales pueden aprovechar el marketing estratégico para adaptarse con éxito a las transformaciones del mercado.

Como contribución social, el estudio proporciona a la organización un plan de acción comercial adaptado a las necesidades reales de los profesionales estéticos de la región, lo que¹⁰⁷

beneficiará no solo a sus miembros, sino también al entorno en el que se desenvuelven. Con la implementación adecuada de estas estrategias, la asociación podrá aumentar su influencia y relevancia en la comunidad de estilistas de Arequipa, contribuyendo al desarrollo profesional de sus miembros y su capacidad en la atención de demandas del mercado arequipeño.

¹³⁴ A nivel práctico, la investigación permitirá que la Asociación de Estilistas de Arequipa optimice sus recursos y potencie su visibilidad en el sector. Este plan facilitará que la asociación se posicione como un líder en el mercado, reconocida y preferida por los estilistas y profesionales del sector, lo cual incrementará su capacidad de atraer y retener miembros.

Esta investigación adoptará rigurosamente el método científico, aplicando instrumentos debidamente validados para la recolección de información, ² con el propósito de evaluar la eficacia de las tácticas de mercadotecnia planteadas. El diseño metodológico se sustenta en referentes teóricos ampliamente reconocidos en el campo del marketing estratégico y será medida a través de una escala Likert, garantizando la fiabilidad de los resultados obtenidos, lo que permitirá que este estudio sea una referencia ¹²⁸ para futuras investigaciones en el área.

2. OBJETIVOS

¹ 2.1. Objetivo General

Proponer un plan de marketing para el posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.

⁸² 2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el diagnóstico de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.

- Establecer las acciones de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.
- Implementación ⁵ de un plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.
- Realizar la supervisión y control post ² plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.

3. MARCO TEÓRICO

El análisis de las fuentes bibliográficas facilita la comprensión de los fundamentos teóricos esenciales para la investigación, permitiendo así la creación de planes de acción orientados a posicionar un negocio y fortalecer su presencia en el mercado.

3.1. *Marco Conceptual*

Este marco conceptual se enfoca en establecer las bases teóricas que guiarán el desarrollo de las estrategias, asegurando que estén alineadas con las mejores prácticas y teorías del marketing de servicios, enfocadas al sector de la belleza.

3.1.1. *Marketing*

Los hallazgos de Valentín et al. (2023) revelan que el marketing funciona como un proceso integral donde las compañías, además de ofrecer valor, fomentan relaciones estratégicas a largo plazo con los consumidores. Este enfoque relacional tiene como objetivo final captar y retener el valor de los clientes a largo plazo, destacando la importancia de una estrategia que no solo se centre en las transacciones comerciales inmediatas, sino en la construcción de una base leal de clientes satisfechos. Esta perspectiva enfatiza la naturaleza bidireccional del marketing, donde tanto la empresa como los clientes se benefician mutuamente.

¹⁶ Por su parte, Quevedo et al. (2019) definen el marketing como una disciplina que combina arte y ciencia para identificar y atraer a los clientes más rentables, así como para retener y cultivar relaciones con ellos. Este enfoque estratégico se basa en la creación de un valor superior que no solo satisface, sino que supera las expectativas del cliente, asegurando así la fidelidad y la rentabilidad a largo plazo. La definición subraya la importancia de entender profundamente las necesidades del cliente y de desarrollar ofertas que se alineen con estas necesidades de manera efectiva.

3.1.2. Marketing Mix

Campines (2024) caracteriza el Marketing Mix como el conjunto de instrumentos de gestión comercial ⁹⁷ que permiten materializar las estrategias de mercado. Esta conceptualización amplía los postulados de García et al. (2022), quienes establecieron los cuatro componentes básicos (4 P's) que configuran este esquema analítico:

- **Producto (Product):** Corresponde a los bienes o servicios comercializados por una organización, abarcando sus atributos tangibles e intangibles. Engloba aspectos como las especificaciones técnicas, estándares de calidad, diseño funcional, identidad de marca y presentación comercial, que en conjunto determinan la propuesta de valor ofrecida al mercado.
- **Precio (Price):** Representa el valor monetario asignado a la oferta comercial, determinado mediante estrategias de fijación específicas. Estas metodologías consideran variables como estructuras de costos, posicionamiento competitivo, elasticidad de la demanda y percepción de valor, pudiendo adoptar formatos como precios psicológicos, estrategias de descremado o políticas de penetración de mercado.
- **Plaza (Place):** Comprende los sistemas de distribución que facilitan la disponibilidad del producto en el mercado. Incluye la gestión de canales mayoristas y minoristas, redes logísticas, algoritmos de ubicación de puntos de venta, políticas de cobertura geográfica y modelos de gestión de inventarios, buscando optimizar la accesibilidad para el consumidor final.
- **Promoción (Promotion):** Agrupa las técnicas de comunicación mercadológica destinadas a difundir los atributos del producto. Incorpora herramientas como

campañas publicitarias multicanales, programas de relaciones públicas, técnicas de venta directa, incentivos comerciales temporales y estrategias de marketing interactivo, todas orientadas a generar conocimiento, preferencia y acción de compra en el público objetivo.

El Marketing Mix requiere una gestión coordinada de sus variables fundamentales para optimizar el impacto ¹⁴ en el mercado meta y garantizar la satisfacción efectiva de los clientes. Actualmente, el modelo tradicional de las 4 P's se ha ampliado para incorporar tres componentes adicionales, conformando las 7 P's del marketing:

- Personas (People): Comprende el capital humano que representa a la organización y que influye directamente en la experiencia del cliente.
- Procesos (Processes): Incluye los mecanismos operativos y procedimientos internos que determinan la calidad en la prestación de bienes o servicios.
- Evidencia Física (Physical Evidence): Abarca los elementos sensoriales y ambientales que facilitan la evaluación previa a la adquisición, como instalaciones, empaques o presentación visual.

3.1.3. Mercadeo

Campines (2024) conceptualiza el marketing como un sistema estratégico donde las empresas generan valor para su clientela, estableciendo vínculos comerciales sostenibles que permiten obtener retorno de valor. Este planteamiento enfatiza la necesidad de analizar exhaustivamente las expectativas del mercado para desarrollar ofertas que respondan efectivamente a los requerimientos de los consumidores. Por su parte, consideran que el mercadeo no solo se centra en la transacción, sino también en la planificación estratégica de la producción,

promoción y distribución de bienes, que permita a las empresas alcanzar sus objetivos organizacionales.

En línea con este pensamiento, Florez et al. (2020) enfatizan que el mercadeo es fundamentalmente una actividad de gestión que implica la coordinación de múltiples funciones dentro de una empresa para lograr la máxima satisfacción del cliente. Dicha metodología implica una supervisión sistemática de las variables del entorno, facilitando la reorientación oportuna de las iniciativas comerciales. Los hallazgos de Soledispa et al. (2021) revelan que las prácticas mercadológicas modernas deben priorizar el desarrollo de interacciones significativas sobre las ventas puntuales, cultivando así la fidelización permanente de los segmentos objetivo.

² 3.1.4. *Marketing Digital*

⁵¹ De acuerdo con lo expuesto por Nuñez & Miranda (2020), “el marketing digital ha transformado radicalmente la forma en que las empresas se comunican con sus consumidores, permitiendo una interacción más directa y personalizada”. Este cambio ha permitido que las organizaciones puedan adaptar sus estrategias para alcanzar audiencias específicas con mayor precisión y efectividad. Si bien el marketing tradicional no ha perdido vigencia, el marketing digital ha ganado protagonismo debido a su eficiencia en la medición y ajuste inmediato de campañas, convirtiéndose en un pilar clave para la competitividad empresarial en entornos cambiantes.

Además, tal como lo señala Soledispa et al. (2021), la suma de herramientas digitales en estas estrategias no solo ha reducido los costos de publicidad, sino que también ha mejorado la capacidad de las empresas para generar un impacto significativo en sus mercados objetivo. Ante la migración masiva de consumidores hacia entornos digitales, las marcas han encontrado en el marketing online la solución óptima para generar engagement y fidelización de clientes.

3.1.5. Análisis DOFA

De acuerdo con lo señalado por Ponce (2007), el análisis DOFA “es un marco esencial para guiar el proceso de formulación estratégica, ya que proporciona una comprensión clara de las capacidades internas y los factores externos que afectan a la organización”. Este enfoque permite a las empresas identificar los recursos y capacidades que pueden aprovechar para competir de manera efectiva en el mercado, al mismo tiempo que reconoce las áreas que requieren mejoras o atención especial.

El componente de Fortalezas en el análisis DOFA se refiere a los atributos positivos internos que le dan una ventaja a la organización. Por ello Perez (2023) dice que “las fortalezas son factores clave que pueden ser explotados para mejorar la posición estratégica de la empresa y obtener una ventaja en el mercado”. Estas pueden incluir recursos únicos, habilidades especializadas, una fuerte reputación, o un liderazgo eficaz.

Por otro lado, las debilidades constituyen factores internos que restringen la capacidad operativa y competitiva de una organización. Tal como lo menciona Perez (2023) “son áreas problemáticas que requieren atención para evitar que comprometan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas”.

En cuanto a las Oportunidades, el análisis DOFA permite a las organizaciones identificar factores externos que pueden ser aprovechados para su beneficio. Así mismo Perez (2023), “las oportunidades son situaciones en el entorno que, si se capitalizan adecuadamente, pueden conducir al crecimiento y al éxito organizacional”. Estos cambios pueden originarse por transformaciones en el entorno comercial, innovaciones tecnológicas o actualizaciones en el marco normativo.

Finalmente, Perez (2023), menciona que “las amenazas son desafíos del entorno ⁵⁶ que pueden impedir que la organización alcance sus objetivos y que deben ser gestionados de manera proactiva para minimizar su impacto”. Estas pueden incluir la entrada de nuevos competidores, cambios en las preferencias del consumidor, o fluctuaciones económicas.

Como argumenta Salgado et al. (2022), el DOFA es “una de las técnicas más efectivas para evaluar sistemáticamente ⁵⁵ los ambientes interno y externo de una organización y guiar el proceso de formulación de estrategias”.

3.1.6. Análisis MEFE Y MEFI

Las matrices MEFE y MEFI constituyen instrumentos esenciales de diagnóstico estratégico que analizan cuantitativamente los factores ambientales externos (oportunidades/amenazas) y capacidades organizacionales internas (fortalezas/debilidades), proporcionando ⁶² una base objetiva para la toma de decisiones gerenciales (Noriega et al., 2023).

a. Análisis MEFE

Como menciona Lozano et al. (2023), “la MEFE es un ⁸ instrumento clave que permite a las organizaciones cuantificar el impacto relativo de los factores externos sobre su éxito o fracaso”.

Esta matriz sigue un proceso sistemático que incluye:

- **Detección de variables ambientales:** Se analizan elementos externos clave que impactan en la organización, incluyendo fluctuaciones económicas, normativas legales, avances tecnológicos y dinámica competitiva.
- **Valoración de prioridades:** Cada factor recibe un coeficiente de importancia (entre 0 y 1), donde la sumatoria total debe equivaler a 1.0, garantizando una distribución proporcional del impacto.

- **Sistema de valoración:** Los factores se evalúan mediante una escala numérica (1-4), donde 1 representa manejo ineficiente y 4 demuestra gestión óptima frente a la variable.
- **Cálculo de impacto:** Se determina el valor ponderado multiplicando el coeficiente de importancia por la calificación asignada a cada factor.
- **Interpretación estratégica:** La sumatoria de los valores ponderados genera un indicador de desempeño, ≥ 2.5 capacidad adaptativa favorable y < 2.5 , requiere reestructuración estratégica.

b. Análisis MEFI

Weihrich (1982) menciona que "la MEFI ⁴⁸ es una herramienta crítica que permite a las organizaciones evaluar sus capacidades internas en áreas claves que afectan su rendimiento y competitividad". El desarrollo de una MEFI implica:

- **Diagnóstico de capacidades organizacionales:** Se analizan las competencias centrales y limitaciones en aspectos clave como talento humano, infraestructura tecnológica, eficiencia operativa y diseño institucional.
- **Jerarquización estratégica:** Cada variable recibe un valor porcentual según su relevancia para los objetivos corporativos, manteniendo una sumatoria integral de 1.0.
- **Sistema de valoración:** Se aplica una escala cuantitativa (1-4) donde; 1 es igual a Área crítica que requiere intervención inmediata y 4 a la Ventaja competitiva sostenible

- **Cálculo de impacto estratégico:** Se obtiene el valor estratégico multiplicando el peso asignado por la calificación de cada componente.
- **Interpretación de resultados:** El agregado de puntuaciones revela el estado de salud organizacional, > 2.5 es igual a solidez operativa y competitiva y ≤ 2.5 a Necesidad de optimización de capacidades.

c. Importancia del Análisis MEFE y MEFI

El Análisis MEFE y MEFI constituye un pilar esencial en la formulación de estrategias dentro de la planificación estratégica. Estas matrices proporcionan un diagnóstico detallado ¹⁰⁴ tanto del entorno externo como de las condiciones internas de una empresa, permitiendo tomar decisiones informadas y orientadas a maximizar ⁵⁵ las fortalezas, aprovechar las oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas. Como indican Montesinos & Vazquez (2021), “estas matrices son instrumentos valiosos no solo ³ para evaluar los factores clave que afectan a la organización, sino también para guiar la formulación de estrategias competitivas y eficaces”.

3.1.7. Análisis BCG

El Análisis BCG, conocido como la Matriz Boston Consulting Group, ⁸¹ es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica de empresas para evaluar el portafolio ²² de productos o unidades de negocio. Su principal función ⁴⁷ es ayudar a las organizaciones a identificar en qué productos o servicios deben invertir, cuáles deben mantener y cuáles deben abandonar. ²² La matriz BCG clasifica los productos en cuatro categorías, basándose en la combinación de dos variables clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado (Valdivieso et al., 2023).

Según Roca & Solano (2023), "la matriz BCG permite a las empresas analizar el ciclo de vida de sus productos, identificando aquellos que actualmente generan ingresos y aquellos que tienen el potencial de hacerlo en el futuro". La matriz BCG es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona un marco visual claro para priorizar la asignación de recursos en función del rendimiento y el potencial de crecimiento de cada producto o unidad de negocio.

La matriz BCG se compone de cuatro cuadrantes, cada uno representando una categoría diferente de productos:

- **Estrellas:** Estos productos tienen una alta participación en un mercado de rápido crecimiento. Como señala Roca & Solano (2023), "las estrellas son productos que generan ingresos significativos, pero también requieren una inversión constante para mantener su posición en un mercado competitivo". Las estrellas tienen el potencial de convertirse en "vacas" a medida que el mercado madura y su tasa de crecimiento disminuye.
- **Vacas:** Representan productos con alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Estos productos, por ello Roca & Solano (2023), "son generadores de efectivo con un crecimiento lento, lo que permite a las empresas utilizarlos como fuente de ingresos estables y continuos". Las vacas requieren poca inversión adicional y son fundamentales para financiar otras áreas del negocio.
- **Interrogantes:** Productos con baja participación en un mercado de rápido crecimiento. Estos productos son considerados inciertos, ya que pueden convertirse en estrellas o en "perros" dependiendo de las inversiones y decisiones estratégicas

que se tomen. Roca & Solano (2023) señala que "los interrogantes suelen requerir inversiones significativas para aumentar su participación de mercado, pero el retorno de la inversión no está garantizado".

- **Perros:** Son ³ productos con baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Entonces Roca & Solano (2023), "los productos perros no generan ingresos significativos y consumen ³ recursos que podrían ser mejor utilizados en otras áreas". En muchos casos, las empresas optan por desinvertir en estos productos, ya que su mantenimiento no es rentable.

La Matriz BCG no solo clasifica los productos o unidades de negocio, sino que también sugiere estrategias específicas para cada cuadrante:

- **Construir:** Invertir en productos estrellas o interrogantes ⁹⁸ para aumentar su participación en el mercado y asegurar su crecimiento futuro.
- **Mantener:** Sostener la posición de los productos vaca para asegurar que continúen generando ingresos estables.
- **Cosechar:** Minimizar la inversión en productos con un retorno de inversión decreciente, optimizando así la rentabilidad a corto plazo.
- **Desinvertir:** Retirar o reducir la inversión en productos perros para liberar recursos que puedan ser utilizados en áreas más prometedoras.

Como concluye Ruiz et al. (2021), "la correcta aplicación del análisis BCG permite a las empresas maximizar sus recursos, optimizar su rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenido en el largo plazo".

3.1.8. Propuesta de Valor

Según Marín et al. (2023), ⁴² “la propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas”. En este sentido, ¹¹⁷ la propuesta de valor no solo se refiere a las características físicas de un producto o servicio, sino también ⁴ a los beneficios intangibles como la experiencia del cliente, la imagen de la marca, y la confianza generada. Construir una oferta de valor relevante implica identificar con precisión las demandas insatisfechas de los consumidores y alinear las fortalezas organizacionales para brindar beneficios superiores que la competencia no puede igualar fácilmente.

Los elementos de la propuesta de valor son:

- **Segmentación del mercado:** Como menciona Alvarez (2024), “la segmentación del mercado permite a las empresas diseñar propuestas de valor que sean altamente relevantes y atractivas para cada grupo de clientes, incrementando así la probabilidad de éxito”.
- **Identificación de los beneficios clave:** Una vez identificados los segmentos de mercado, la empresa debe definir los beneficios específicos que ofrecerá a cada grupo. Pérez & Nauca (2022) destaca que “una propuesta de valor efectiva debe centrarse en los atributos que son más valorados por los clientes y que la empresa puede ofrecer mejor que sus competidores”.
- **Diferenciación:** Según Velastegui & Bonín (2022), “la diferenciación puede lograrse a través de la innovación en el producto, la excelencia operativa, o la intimidad con el cliente, cada una de las cuales ofrece ⁴³ una ventaja competitiva

distinta en el mercado”. La diferenciación efectiva ⁴⁷ es crucial para atraer y retener a los clientes en un entorno competitivo.

- **Comunicación clara y efectiva:** Según Morillas et al. (2020), “una propuesta de valor bien comunicada es aquella que no solo capta la atención del cliente, sino que también le persuade de que el producto o servicio ofrecido es la mejor opción disponible”.

Al enfocarse en ofrecer beneficios que son altamente valorados por los clientes y al comunicar esos beneficios de manera clara y efectiva, las empresas aseguran su éxito a largo plazo. Como concluye Ziller & Armijos (2022), “una propuesta de valor bien diseñada no solo atrae a los clientes, sino que también alinea las operaciones de la empresa con sus objetivos estratégicos, creando un ciclo virtuoso de éxito y crecimiento sostenido”.

¹ 3.2. *Revisión de Antecedentes de investigación*

3.2.1. *Antecedentes Internacionales*

Ramírez & Aguirre (2022) en su estudio ¹⁰ “Formulación de un plan de marketing digital para el sector de servicios personales de las Barber Shop del municipio de Cúcuta en el periodo 2020 – 2021” el presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular un plan de marketing digital para el sector de servicios personales de las “Barber Shop” del municipio de Cúcuta en el periodo 2020 – 2021. Para ello, la investigación se desarrolla bajo una metodología cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo con una muestra de 38 barberías. El estudio permitió concluir que se alcanzaron tres objetivos fundamentales: primero, se realizó ³¹ un diagnóstico completo del sector de barberías en Cúcuta; segundo, se establecieron estrategias específicas de marketing digital; y tercero, se desarrolló ²⁵ un plan de acción digital adaptado a las necesidades particulares de estos negocios.

Venegas & Haro (2019) en su estudio ¹ "Plan de marketing para la empresa Italcosmetic S.A. en la ciudad de Guayaquil", plantearon ⁸ como objetivo principal ⁹⁵ la elaboración de un plan de marketing para dicha compañía en el mercado guayaquileño, empleando una metodología de alcance descriptivo con enfoque cuantitativo y diseño exploratorio, aplicado a una muestra de 100,000 individuos dentro de una población no delimitada. Los hallazgos demostraron la viabilidad económica del proyecto, sustentada en los indicadores financieros obtenidos: ⁴ una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 64.9% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$20,567.3, lo que confirma que las estrategias de marketing implementadas no solo generan solidez operativa, sino que también potencian las iniciativas estratégicas del negocio, impulsando ¹⁰² la generación de ingresos mediante la comercialización de sus productos.

3.2.2. Antecedentes Nacionales

En su investigación sobre el salón Adelist en el Rímac, Sucapuca (2022) buscó determinar cómo las estrategias de marketing influían en su posicionamiento comercial. El trabajo ⁵⁰ adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal, utilizando una metodología descriptivo-correlacional aplicada a una población de 50 clientes del establecimiento. Los resultados obtenidos mediante ² la prueba de Rho de Spearman indicaron un coeficiente de 0.594, lo cual fue interpretado como una correlación positiva considerable, con un nivel de significancia de 0.000, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Se concluyó que existe una correlación entre las estrategias de marketing y el posicionamiento.

Flores (2020), en su investigación titulada ⁵ "Procesos de marketing digital para el posicionamiento de una empresa mype del sector belleza, Lima 2020", tuvo como finalidad establecer estrategias ⁵ de marketing digital para mejorar el posicionamiento de una PYME del rubro ⁵⁰ estético en Lima. El estudio adoptó un enfoque aplicado con diseño no experimental, combinando

métodos descriptivos y explicativos, empleando técnicas como revisión documental, entrevistas y encuestas validadas mediante juicio de expertos, aplicadas a una muestra de conveniencia de 30 participantes. Los resultados demostraron la viabilidad económica de las estrategias digitales implementadas, reflejada en indicadores financieros significativos: un Valor Actual Neto (VAN) de S/49,708.92, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 80.80% y una relación costo-beneficio de S/1.47. Estos hallazgos permitieron concluir que la implementación sistemática de procesos de marketing digital influye positivamente en el posicionamiento competitivo de la empresa Muzamía Styles & Spa en el mercado limeño.

Delgado & Cruzado (2021) desarrollaron el estudio "Plan estratégico de Marketing para el posicionamiento de la marca Nataly Boutique en la línea de ropa femenina, Chiclayo 2019", cuyo propósito fue formular estrategias de marketing para consolidar el posicionamiento de esta marca en el segmento de moda femenina en Chiclayo. La investigación empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, trabajando con una muestra representativa de 383 individuos. Los hallazgos revelaron una marcada preferencia del público por nuevas opciones comerciales en el rubro de vestimenta femenina, donde el 97% de los encuestados manifestó interés en la apertura de un nuevo establecimiento especializado, frente a un 3% que mostró desacuerdo. Estos resultados sustentaron la elaboración de un plan estratégico integral basada en las variables de marketing analizadas.

Florián et al. (2021) en su estudio "Procesos De Marketing Digital En La Gestión Del Plan De Vigilancia, Prevención Y Control De Covid-19 Para El Posicionamiento De Una Empresa Mype Del Sector Belleza" tuvo como objetivo diseñar estrategias de marketing digital para el posicionamiento de Muzamía Styles & Spa. La investigación fue aplicada, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Se utilizó un cuestionario aplicado a 30 personas, y los

resultados indicaron que el diseño de procesos en tres fases (análisis, estrategia y decisión) contribuyó significativamente al posicionamiento de la empresa, arrojando un VAN de S/ 49709, TIR de 81% y B/C de S/ 1.47.

Mujica (2021) en su investigación ³⁷ "Plan estratégico de Marketing para el posicionamiento de la marca Casual Boutique en la línea de ropa para damas, Chiclayo 2021", planteó el desarrollo de estrategias de marketing para consolidar la presencia de esta marca en el segmento de moda femenina en Chiclayo. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, basándose en datos demográficos del INEI que reportaban para 2020 una población de 1,300,720 habitantes en Chiclayo, con 358,989 mujeres en el rango etario de ¹² 15 a 49 años, de donde se seleccionó una muestra representativa de 383 personas. Los resultados demostraron una clara aceptación del mercado objetivo, con el 97% de los encuestados mostrando interés por la creación de un nuevo establecimiento especializado en ropa femenina, frente a un 3% que manifestó desinterés. Estos hallazgos sustentaron la formulación de un plan estratégico de marketing ¹² específicamente diseñado para posicionar a CASUAL BOUTIQUE en el mercado de vestimenta femenina chiclayana.

3.2.3. Antecedentes Locales

Medina (2022) en su estudio ¹ "Plan de Marketing para el lanzamiento de marca de moda sostenible en Arequipa, al 2021," tiene como objetivo ¹ proponer un plan de marketing para el lanzamiento de una marca de moda sostenible en Arequipa. El estudio ⁷⁹ adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, utilizando una muestra conformada por mujeres de 19 a ¹⁰¹ 35 años de los niveles socioeconómicos alto y medio-alto (A y B). Los hallazgos revelaron que, si bien se identificó conocimiento sobre moda sostenible entre las participantes, este no se traducía en patrones de consumo significativamente responsables en el mercado de Arequipa. Como ⁵⁸ conclusión principal, se determinó que la implementación de un plan de marketing estratégico

resultaba fundamental para consolidar el posicionamiento de la marca, lo cual fue respaldado por el análisis financiero que mostró indicadores favorables, destacando una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26%.

4. Hipótesis

La implementación de un plan de marketing contribuirá significativamente al posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa en el mercado local.

CAPÍTULO II

En esta sección se detallaron los instrumentos, las técnicas y los recursos empleados para la obtención de datos.

1. DISEÑO, TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Diseño de la investigación

Este estudio adoptó un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ninguna variable ni se alteró el contexto de estudio, al analizar fenómenos preexistentes. Asimismo, se consideró transversal porque la recolección de información se llevó a cabo en un momento específico, sin realizar seguimiento temporal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

1.2. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, puesto que buscó analizar el comportamiento de las variables de estudio en un grupo poblacional determinado, con el objetivo de generar propuestas concretas para abordar la problemática identificada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

1.3. Enfoque de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, basado en técnicas de medición numérica y análisis estadístico para el procesamiento de datos. Esta metodología se implementó mediante instrumentos estructurados como encuestas estandarizadas, que permitieron cuantificar y analizar matemáticamente las variables de investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

2.1. Técnicas

La técnica que se empleó fue la encuesta, dado que se basa en un conjunto de procedimientos estandarizados que permitieron recopilar una serie de datos de manera sistemática.

2.2. Instrumentos

a. Cuestionario del Plan de Marketing

Este cuestionario fue elaborado por las investigadoras del presente estudio y consta de 17 preguntas estructuradas en una escala de tipo mixta. El instrumento abarcó como dimensiones: Diagnóstico de Marketing, Acciones de Marketing, Implementación del Plan, y Supervisión y Control Posterior al Plan de Marketing. Así mismo su validez y confiabilidad fueron aprobadas a través por medio de jueces expertos los cuales determinaron resultados factibles y confiables.

b. Cuestionario de Posicionamiento

Este cuestionario fue diseñado por las investigadoras de este estudio y contiene 12 preguntas organizadas en una escala de tipo mixta. Las dimensiones del instrumento fueron: factores de posicionamiento, percepción de la marca entre los estilistas, identidad de marca, imagen de la marca en internet y redes sociales, y coordinación. Además, su validez y confiabilidad fueron evaluadas por un panel de jueces expertos, quienes garantizaron la obtención de resultados precisos y confiables.

3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

3.1.Ámbito

La investigación se llevó a cabo con la Asociación de Estilistas Profesionales de Arequipa como unidad de análisis principal.

3.2.Unidad de estudio

3.2.1. Población

Esta investigación tuvo como población un total de 1,095 estilistas.

3.2.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas,

considerando los siguientes parámetros:

- $N = 1,095$ (Tamaño de la población)
- $Z = 1.96$ (Nivel de confianza del 95%)
- $p = 0.5$ (Proporción esperada)
- $q = 0.5$ ($1 - p$)
- $e = 0.04$ (Margen de error del 4%)

Fórmula aplicada:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / (e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q)$$

Donde:

- $n = (1,095 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / (0.04^2 \times 1,094 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)$
- $n = (1,095 \times 3.8416 \times 0.25) / (0.0016 \times 1,094 + 3.8416 \times 0.25)$
- $n = 1,051.638 / (1.7504 + 0.9604)$
- $n = 1,051.638 / 2.7108$
- $n = 388$ estilistas

En total, la muestra fue de 388 estilistas.

Criterios de Inclusión:

- Miembros activos en la asociación de estilistas.
- Los participantes seleccionados debían acreditar al menos un año de trayectoria laboral continua en establecimientos de servicios estéticos.

- Los participantes debían ofrecer servicios estéticos que cumplan con estándares de calidad establecidos por la Asociación.
- Debieron residir en la ciudad de Arequipa.
- Estilistas que estaban dispuestos a ³participar en programas de capacitación y desarrollo profesional.

Criterios de Exclusión:

- Estilistas que no eran miembros de la Asociación no serán considerados.
- No se incluyeron estilistas con menos de un año de experiencia en el sector.
- Estilistas que hayan ofrecido servicios que no estén en línea con los estándares de la Asociación quedarán excluidos.
- Estilistas que hayan residido fuera de Arequipa.
- Los estilistas que no demostraron interés en participar de capacitación y desarrollo profesional.

⁸**3.2.3. Temporalidad**

La investigación se llevó a cabo durante el año 2024.

⁸**4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

4.1.Organización

En primer lugar, se solicitó la autorización a la Asociación de Estilistas en Arequipa para tener acceso a los estilistas que eran miembros de la misma. Posteriormente, se coordinó la fecha y hora para la recolección de datos, previa presentación de un consentimiento informado a los participantes, con el objetivo de que comprendieran los detalles de la investigación y dieran su consentimiento voluntario para participar. Los datos recolectados se procesaron en Excel y se analizaron estadísticamente con SPSS v.27, utilizando tablas de frecuencia para su interpretación.

Los resultados obtenidos sustentaron técnicamente el diseño del plan de posicionamiento estratégico 2024 para la asociación gremial en Arequipa.

³
4.2. Recursos necesarios

4.2.1. Humanos

- Dos investigadoras
- Un asesor

4.2.2. Materiales

- Una laptop
- Una impresora
- Un paquete de hojas bond
- Lapiceros

4.2.3. Financieros

Todo será cubierto por las investigadoras

Tabla 3

Recursos empleados

Recursos	Materiales	Precio por unidad	Precio total
Recursos materiales	Laptop	Autofinanciado	Autofinanciado
	Impresora	Autofinanciado	Autofinanciado
	Paquete de hojas bond	S/. 15.00	S/. 15.00
	Lapiceros	S/. 12.00	S/. 12.00
Total			S/. 27.00

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III

1. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN DE ESTILISTAS DE AREQUIPA

1.1. Información de la asociación

1.1.1. Historia y fundación

La Asociación de Estilistas de Arequipa cuenta con una trayectoria de aproximadamente 34 años de fundación, siendo una pionera en el sector de la belleza en la región sur del Perú. La asociación se fundó con el objetivo de agrupar y representar a los profesionales del estilismo en Arequipa, buscando elevar los estándares profesionales del sector.

Durante su trayectoria, la asociación ha mantenido una presencia constante en el sector, aunque ha experimentado diferentes etapas de actividad. Hasta antes de la pandemia de COVID-19, la asociación mantuvo una actividad regular, ofreciendo capacitaciones mensuales gratuitas a sus miembros y representando al sector ante diferentes instancias. Sin embargo, debido a la pandemia, muchas de sus actividades se vieron suspendidas, marcando un punto de inflexión en su historia.

1.1.2. Generalidades

- Nombre o Razón Social: Asociación de Estilistas de Arequipa
- Número de Registros Públicos:
- Dirección y ubicación: Av. La Paz 503- Cercado- Arequipa

1.1.3. Misión y visión

Misión: Capacitar y desarrollar a los estilistas asociados, promoviendo la pasión por el oficio, el cumplimiento de estándares de bioseguridad y la profesionalización del sector, contribuyendo así a la excelencia en los servicios de belleza en Arequipa.

Visión: Consolidarse como la organización referente en la capacitación especializada y defensa gremial de los estilistas en el sur del Perú, reconocida por su excelencia en capacitación, compromiso con la bioseguridad y desarrollo profesional de sus miembros, proyectándose como una futura institución técnica profesional.

21

1.1.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de la asociación está conformada por:

Junta Directiva:

- Presidente: Francisco Herrera
- Fiscal: Sra. Roxana Esquivel
- Tesorera: Srta. Luz Cano

Membresía:

Aproximadamente 388 miembros activos (cifra estimada, pendiente de actualización post-pandemia).

Características organizacionales:

- Renovación de junta directiva cada tres años según estatutos
- Proceso electoral mediante Jurado Electoral
- Estructura pendiente de actualización.

1.1.5. Servicios ofrecidos

La Asociación ofrece cursos gratuitos de capacitación mensual para sus socios, abordando temas de estilismo y técnicas de belleza. En el año 2025 se tiene previsto reactivar estos servicios e incluir el acceso a productos de belleza a precios reducidos mediante convenios de importación

y venta directa, lo cual incrementará la competitividad de los socios. Además, se brinda asesoría legal y psicológica, lo que refuerza el respaldo integral que ofrece la Asociación a sus miembros. Los principales servicios que ofrece la asociación incluyen:

a. Capacitación y Desarrollo Profesional:

- Cursos gratuitos mensuales (último domingo de cada mes): Hasta antes de la pandemia, la asociación ofrecía capacitaciones mensuales gratuitas para sus miembros, enfocadas en actualizar sus conocimientos y habilidades. Estos cursos abarcaban temas técnicos, tendencias del sector, gestión de negocios, entre otros. Esta iniciativa buscaba mantener a los estilistas asociados constantemente actualizados y mejorar la calidad de los servicios que ofrecen.
- Planificación de reactivación de capacitaciones para 2025: La crisis sanitaria afectó las actividades asociativas, motivando que la reactivación de las capacitaciones para 2025 se estableciera como meta fundamental. Esto permitió retomar la formación continua de los miembros y fortalecer sus competencias técnicas y profesionales.

b. Apoyo y Asistencia:

- Asesoramiento legal (a través de red de abogados aliados): La asociación brinda a sus miembros asesoramiento legal a través de una red de abogados que colaboran de manera pro bono. Estos profesionales ofrecen orientación en temas como contratos, trámites, permisos, y cualquier otro aspecto legal que pueda afectar a los negocios de los estilistas.

- Apoyo psicológico (especialmente relevante post-pandemia): Consciente del impacto emocional y psicológico que la pandemia ha tenido en sus miembros, la asociación ha gestionado la participación de psicólogos para brindar apoyo y acompañamiento a los estilistas. Esto busca ayudarles a procesar y superar las secuelas de la crisis sanitaria.
- Respaldo institucional para miembros: La asociación actúa como un respaldo institucional para sus miembros, representándolos y defendiendo sus intereses gremiales ante diversas instancias, como autoridades locales y regionales.

c. Beneficios Comerciales:

- Próxima implementación de acceso a productos de belleza a precios mayoristas: Una de las iniciativas en desarrollo por parte de la asociación es facilitar el acceso de sus miembros a productos de belleza (tintes, cosméticos, insumos, etc.) a precios mayoristas. Esto permitirá a los estilistas reducir sus costos de operación y mejorar sus márgenes de ganancia.
- Alianza estratégica con importadores directos (Yang) para 2025: Complementariamente, la asociación está gestionando una alianza con proveedores importadores directos, como la marca Yang, con el fin de ofrecer a sus miembros productos de belleza a precios más competitivos que los del mercado local. Esta iniciativa está planificada para su implementación en 2025.

d. Servicios de Bienestar:

- Gestión de apoyo social (canastas de víveres durante la pandemia): La organización demostró su compromiso social durante la pandemia mediante la distribución oportuna de paquetes de alimentos básicos entre sus miembros en situación de mayor precariedad. Esta acción solidaria buscó brindar un apoyo básico a los estilistas que atravesaban dificultades.
- Representación gremial: Durante su gestión, la asociación asumió la representación legal y gremial de los estilistas, interactuando activamente con autoridades a distintos niveles. Esta posición estratégica facilitó su participación en la formulación de políticas sectoriales.

e. Eventos y Actividades:

- Celebración del Día del Estilista: Uno de los eventos emblemáticos de la asociación ha sido la celebración anual del Día del Estilista. Esta actividad buscaba reconocer y homenajear ¹³² la labor de los profesionales del sector, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad gremial.
- Participación en eventos del sector: Adicionalmente, la asociación procuraba participar en eventos, ferias y actividades organizadas por otras instituciones relacionadas con el sector de la belleza y el estilismo a nivel regional y nacional. Esto les permitió mantener una presencia y visibilidad constante.

f. Certificaciones:

- Programa "Salón Saludable" (cumplimiento de normas de bioseguridad):

En respuesta a las nuevas exigencias sanitarias, la asociación ha implementado el programa "Salón Saludable", el cual certificaba a los negocios de sus miembros que cumplen con los protocolos y estándares de bioseguridad establecidos. Esta iniciativa buscaba generar confianza en los clientes y posicionar a los salones asociados como espacios seguros.

g. Desarrollo Profesional:

- Actualización en nuevas tendencias: Dentro de sus actividades de capacitación, la asociación priorizaba la capacitación continua de sus miembros, garantizando su dominio de los estilos y métodos de corte más contemporáneos, maquillaje y otros servicios de estilismo. Esto les permitió ofrecer propuestas innovadoras y estar a la vanguardia de las preferencias del mercado.
- Capacitación en marketing y redes sociales: Adicionalmente, la asociación incluía en su programa de formación temas relacionados con marketing, gestión de negocios y uso de redes sociales. Esto buscaba dotar a los estilistas de conocimientos y habilidades complementarias que les permitían mejorar la promoción y posicionamiento de sus servicios.

1.2.Problemática actual

1.2.1. Análisis Situacional y Diagnóstico

La Asociación enfrentaba problemas en la actualización de su padrón de miembros, que no había sido actualizado desde antes de la pandemia, por lo que se estimaba que cuenta con aproximadamente 388 miembros activos. A pesar de su potencial, el impacto de la pandemia había

debilitado la participación y la presencia en el mercado local, y las restricciones financieras dificultaban la implementación de nuevos proyectos.

1.2.2. Principales Desafíos de la Asociación de Estilistas de Arequipa

a. Reactivación Post-pandemia

Reactivar la capacidad operativa tras los efectos disruptivos del COVID-19 constituyó uno de los mayores desafíos institucionales, requiriendo la reestructuración de programas y servicios para recuperar la plena funcionalidad.

En primer lugar, resultaba fundamental actualizar el padrón de miembros de la asociación. Debido al prolongado periodo de inactividad, era probable que el número real de afiliados activos hubiera disminuido o experimentado cambios significativos. Por lo tanto, llevar a cabo un proceso de empadronamiento y actualización del registro de miembros era una prioridad para la asociación.

Adicionalmente, la reactivación de las actividades regulares, como las capacitaciones mensuales, eventos y servicios de bienestar, se volvió crucial para recuperar la dinámica asociativa. Retomar estos programas de manera estructurada y efectiva permitiría que la asociación vuelva a cumplir con su rol de generar valor para sus miembros y liderar el desarrollo del sector.

b. Gestión Administrativa

Otro desafío importante que enfrentó la asociación estaba relacionado con la gestión administrativa interna. Debido al periodo de inactividad, era probable que la documentación legal y los procesos administrativos se encuentren desactualizados o requieran regularización.

La actualización de la documentación legal, como estatutos, registros y actas, fue fundamental para asegurar el adecuado funcionamiento de la organización y su cumplimiento con

las normativas vigentes. Adicionalmente, la renovación de la junta directiva, cuyo periodo habría vencido, era un paso necesario para fortalecer el liderazgo y la gobernanza de la asociación.

Complementariamente, la regularización de los procesos administrativos internos, como ¹²⁷la gestión de membresías, finanzas, recursos humanos y comunicaciones, permitiría a la asociación recuperar eficiencia y transparencia en su operación.

c. Membresía

Un reto importante que enfrentaba la asociación está relacionado con la captación y retención de miembros. Según la información proporcionada, existía cierta resistencia entre los estilistas de Arequipa para empadronarse y convertirse en miembros activos de la asociación.

Esto puede deberse a diversos factores, como el temor a asumir cuotas mensuales o una percepción de falta de beneficios tangibles. Ante esto, la asociación debería fortalecer sus canales y mensajes comunicacionales, asegurando que los miembros conozcan y valoren plenamente las prestaciones y apoyos institucionales.

d. Infraestructura

Finalmente, la asociación enfrentaba desafíos relacionados con su infraestructura y recursos físicos. Al depender de espacios prestados, como las instalaciones del CEPRO, la asociación no contaba con instalaciones propias, lo que limitaba su independencia operativa y capacidad de gestión directa sobre sus programas y actividades. Asimismo, las limitaciones en cuanto a equipamiento propio podían dificultar el desarrollo de algunas iniciativas.

Resolver estas restricciones de infraestructura y equipamiento era fundamental para que la asociación pueda brindar servicios de manera más eficiente y fortalecer su posicionamiento como una institución sólida y consolidada.

Los principales desafíos de la Asociación de Estilistas de Arequipa se centraban en la reactivación post-pandemia, la gestión administrativa, la captación y retención de miembros, así como las limitaciones en infraestructura y recursos. Abordar estos retos de manera estratégica sería clave para que la asociación logre consolidarse como la institución líder del sector en la región sur del Perú

1.2.3. Análisis PESTEL

Factores como la economía regional, políticas de salud pública y cambios en las regulaciones del sector de belleza y estilismo representaban tanto retos como oportunidades. La pandemia afectó considerablemente la actividad económica, y aunque el sector de la belleza ha mostrado una recuperación, sigue siendo vulnerable a las fluctuaciones económicas, especialmente entre los pequeños empresarios. La dinámica de recuperación postpandémica, sumada al auge en la preferencia por servicios de estilismo, presenta un potencial para el crecimiento organizacional.

a. Factores económicos:

- Crisis económica: La difícil situación económica representaba una barrera para que potenciales miembros se asocien, dada la percepción de costos adicionales.
- Informalidad: El alto grado de informalidad en el sector dificultaba la captación de profesionales que preferían mantenerse al margen.
- Cuotas sociales: Los estilistas mostraban reticencia a pagar cuotas, lo que impactó los ingresos de la Asociación y su capacidad de brindar beneficios.
- Costos de insumos: El aumento de precios de productos y equipos de estilismo presionaba los márgenes de los negocios y limitaba los recursos disponibles para la asociación.

b. Factores regulatorios:

- Ausencia de normativa y regulación: La falta de regulación del sector generaba incertidumbre y facilitaba la informalidad, dificultando la captación de miembros.
- Normativas municipales: La variabilidad y ambigüedad de las regulaciones locales desalentaba a los profesionales a formalizarse y asociarse.
- Necesidad de formalización: Existía una gran oportunidad para que la Asociación lidere y promueva la profesionalización del sector a través de la formalización.

c. Factores tecnológicos:

- Plataformas online: El auge de canales digitales para servicios de estilismo y venta de productos representaba tanto una amenaza como una oportunidad para captar nuevos miembros.
- Adopción digital: Los estilistas debían incorporar herramientas tecnológicas para ser competitivos, lo que podía ser facilitado por la Asociación.
- Marketing digital: El uso estratégico de medios digitales podía potenciar la visibilidad y atracción de nuevos socios.

d. Factores sanitarios

- Impacto post-pandemia: Los efectos de la crisis sanitaria, como cambios en hábitos de consumo, representaban retos y oportunidades para atraer profesionales.
- Nuevos protocolos: El cumplimiento de medidas de higiene y seguridad se volvió fundamental, brindando a la Asociación la oportunidad de capacitar y certificar a sus miembros.
- Exigencias de clientes: Los consumidores demandaban mayores estándares de bioseguridad, lo que podía ser un incentivo para que los estilistas se asocien.

5

1.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La aplicación de la MEFE permitió identificar que la asociación mantenía una capacidad limitada para responder a los factores externos. Con un resultado total de 2.3 puntos -por debajo del estándar mínimo de 2.5- se constató que la institución no estaba capitalizando óptimamente las oportunidades del mercado ni neutralizando eficazmente las amenazas ambientales.

En el análisis de las oportunidades, destacó la "Tendencia en servicios de belleza" con el mayor puntaje ponderado de 0.60, reflejando una excelente capacidad de respuesta (calificación 4) ante esta oportunidad de mercado. Este factor, con un peso de 0.15, sugiere un potencial significativo para el crecimiento y desarrollo del sector. Asimismo, las "Alianzas con proveedores" (0.30) y los "Cambios en la demanda de servicios" (0.45) mostraban una respuesta por encima del promedio (calificación 3), indicando que la asociación está adaptándose positivamente a estas oportunidades del mercado.

Por otro lado, en el análisis de las amenazas, la "Competencia informal" emergía como el factor más crítico, con el mayor peso asignado (0.25) pero con la calificación más baja (1), resultando en un puntaje ponderado de 0.25. Esto señalaba una deficiente respuesta estratégica ante este desafío fundamental del sector. La "Crisis económica", con un peso significativo de 0.20 y una calificación de 2, generaba un puntaje ponderado de 0.40, indicando una respuesta apenas aceptable ante esta amenaza. La "Falta de una ley" (0.30) también representaba una amenaza considerable que no está siendo adecuadamente abordada.

La posición estratégica de la asociación requería una revisión y reformulación de sus estrategias para mejorar su respuesta ante los factores externos. Era crucial desarrollar acciones específicas para contrarrestar la competencia informal y fortalecer la resiliencia ante la crisis económica. Simultáneamente, se debía optimizar los esfuerzos para capitalizar las tendencias favorables en servicios de belleza y consolidar las alianzas con proveedores.

El plan de mejora contempló tres ejes prioritarios: la implementación de programas de formalización gremial, el desarrollo de atributos competitivos sostenibles y el alineamiento con las dinámicas de mercado. La correcta gestión de estos factores externos demostró ser un requisito fundamental para asegurar la viabilidad a largo plazo de la organización.

Tabla 4
Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor Externo	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje
Tendencia en servicios de belleza	0.15	4	0.60
Alianzas con proveedores	0.10	3	0.30
Crisis económica	0.20	2	0.40
Competencia informal	0.25	1	0.25
Cambios en la demanda de servicios	0.15	3	0.45
Falta de una ley	0.15	2	0.30
Total	1		2.3

Nota: Elaboración propia

Este análisis de las oportunidades destacó la "Tendencia en servicios de belleza" con el mayor puntaje ponderado de 0.60, reflejando una excelente capacidad de respuesta (calificación 4) ante esta oportunidad de mercado. Este factor, con un peso de 0.15, sugiere un potencial significativo para el crecimiento y desarrollo del sector. Asimismo, las "Alianzas con proveedores" (0.30) y los "Cambios en la demanda de servicios" (0.45) muestran una respuesta por encima del promedio (calificación 3), indicando que la asociación está adaptándose positivamente a estas oportunidades del mercado.

Por otro lado, en el análisis de las amenazas, la "Competencia informal" emergía como el factor más crítico, con el mayor peso asignado (0.25) pero con la calificación más baja (1), resultando en un puntaje ponderado de 0.25. Esto señala una deficiente respuesta estratégica ante

este desafío fundamental del sector. La "Crisis económica", con un peso significativo de 0.20 y una calificación de 2, generaba un puntaje ponderado de 0.40, indicando una respuesta apenas aceptable ante esta amenaza. La "Falta de una ley" (0.30) también representaba una amenaza considerable que no está siendo adecuadamente abordada.

La posición estratégica actual de la asociación requiere una revisión y reformulación de sus estrategias para mejorar su respuesta ante los factores externos. Es importante desarrollar acciones específicas para contrarrestar la competencia informal y fortalecer la resiliencia ante la crisis económica. Simultáneamente, se deben optimizar los esfuerzos para capitalizar las tendencias favorables en servicios de belleza y consolidar las alianzas con proveedores.

87

1.2.5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)

Se han identificado diversos factores que impactan significativamente en el sector, los cuales se interpretan a continuación:

- **Factores Económicos:** El sector muestra una clara oportunidad de alto impacto en la reactivación económica post-pandemia, lo que sugiere un panorama favorable para la recuperación y crecimiento del negocio. La expansión del consumo de servicios de estilismo ofrece perspectivas favorables, pese a desafíos como: inestabilidad macroeconómica, informalidad sectorial, baja adhesión a cuotas institucionales e incremento en precios de insumos, factores que podrían afectar la rentabilidad y estabilidad financiera de los negocios.
- **Factores Regulatorios:** En el ámbito regulatorio, se identifica una oportunidad de alto impacto en el liderazgo para la formalización y profesionalización del sector. No obstante, existen amenazas de nivel medio relacionadas con la ausencia de normativa y regulación,

así como la variabilidad en regulaciones municipales, lo que genera un entorno operativo complejo y potencialmente inestable para los estilistas.

- Factores Tecnológicos:** El análisis revela importantes oportunidades de alto impacto en la necesidad de formalización digital y el crecimiento en plataformas online. La adopción de herramientas digitales y el potencial de marketing digital también se presentan como oportunidades significativas. Sin embargo, se identifica una amenaza de nivel medio en las competencias en plataformas digitales y limitaciones en conocimiento digital, lo que podría dificultar la adaptación tecnológica del sector.
- Factores Sanitarios:** La bioseguridad ha emergido como factor decisivo en la preferencia del consumidor, ofreciendo un espacio competitivo clave para profesionales y establecimientos del sector, así como en la capacitación en protocolos sanitarios. Los cambios en hábitos de consumo representan una amenaza de nivel medio, al igual que la existencia de normas de higiene en evolución, motivando a la mejora y evolución por parte de los profesionales del sector.

Tabla 5

59
Perfil de Oportunidades Y Amenazas Del Medio (POAM)

Factor	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores económicos						
Reactivación económica post-pandemia	X					
Aumento de demanda en servicios de estilismo	X					
Crisis económica				X		
Informalidad en el sector				X		
Reticencia al pago de cuotas					X	

	Aumento en costos de insumos		X	
Factores regulatorios	Liderazgo en la formalización y profesionalización	X		
	Ausencia de normativa y regulación		X	
	Variabilidad en regulaciones municipales			X
Factores tecnológicos	Necesidad de formalización	X		
	Crecimiento en plataformas online	X	X	
	Adopción de herramientas digitales		X	
	Potencial de marketing digital	X		
	Competencia en plataformas digitales		X	
	Limitaciones en conocimiento digital			X
Factores sanitarios	Demanda de bioseguridad en clientes	X		
	Capacitación en protocolos sanitarios	X		
	Cambios en hábitos de consumo		X	
	Exigencias crecientes en bioseguridad		X	
	Normas de higiene en evolución			X

Nota: Elaboración propia

El análisis POAM revela un sector con oportunidades de crecimiento y profesionalización, especialmente en los ámbitos de digitalización y bioseguridad. No obstante, la organización enfrenta retos significativos en tres dimensiones críticas: el cumplimiento normativo, la modernización tecnológica y la sostenibilidad financiera. La clave para el éxito radicarán en la capacidad de capitalizar las oportunidades identificadas mientras se desarrollan estrategias efectivas para mitigar las amenazas, especialmente aquellas relacionadas con la formalización, digitalización y adaptación a nuevas normas sanitarias.

1.2.6. Análisis de Modelo de Negocio, Organización, Factores Internos y Técnicos

El análisis AMOFIT de la Asociación de Estilistas de Arequipa revela una organización con bases históricas sólidas pero que enfrenta desafíos significativos de modernización. Las principales fortalezas se concentran en su trayectoria, red de contactos y capacidad de capacitación, mientras que las debilidades más críticas se centran en tres áreas fundamentales: la limitación financiera, la dependencia del voluntariado y el rezago tecnológico.

La asociación ha mostrado una dicotomía interesante: por un lado, mantiene una propuesta de valor tradicional respaldada por una sólida experiencia en el sector; por otro, enfrenta una urgente necesidad de modernización en prácticamente todos sus aspectos operativos. El modelo de negocio actual, aunque funcional, está restringido por su dependencia de cuotas y limitada diversificación de ingresos.

Tabla 6
AMOFIT: Análisis de Modelo de Negocio, Organización, Factores Internos y Técnicos

Factor	Fortalezas	Debilidades
Modelo de Negocio	- Propuesta de valor clara de representación gremial	- Fuentes de ingresos limitadas - Dependencia de cuotas de asociados

	-Servicios de capacitación profesional	- Modelo de negocio poco diversificado
Organización	- Red de contactos establecida - Estructura directiva básica existente - Trayectoria histórica reconocida - Liderazgo con experiencia en el sector	- Estructura organizacional desactualizada - Roles directivos poco especializados - Falta de actualización de estatutos - Proceso de empadronamiento deficiente
Recursos Humanos	- Equipo directivo con experiencia histórica - Red de contactos profesionales sólida - Compromiso de voluntariado	- Alta dependencia de voluntariado - Falta de personal especializado - Limitada capacidad de gestión profesional
Infraestructura	-Espacio para realizar eventos -Equipamiento básico (sillas, equipo de sonido) - Conexiones con instituciones locales	- Infraestructura compartida con CEPRO - Carencia de espacio propio - Limitaciones para actividades múltiples
Capacidades Técnicas	- Experiencia en capacitación profesional -Conexiones internacionales - Conocimiento del sector de belleza	- Herramientas digitales obsoletas - Falta de plataforma de gestión digital - Limitada capacidad de innovación tecnológica
Tecnología	-Potencial para digitalización -Apertura a nuevas tecnologías	- Ausencia de plataforma digital - No hay sistemas de gestión de socios - Comunicación digital deficiente
Servicios	- Capacitaciones periódicas	- Servicios poco especializados

Finanzas	-Asesoría legal y emocional	- Oferta limitada de valor agregado
	-Red de contactos profesionales	- Falta de servicios digitales
	- Capacidad de generar alianzas	- Ingresos limitados e impredecibles
	- Potencial de desarrollo de nuevos servicios	- Dependencia de cuotas de asociados
Competitividad		- Problemas de sostenibilidad financiera
	-Trayectoria histórica reconocida	- Competencia de asociaciones informales
	-Experiencia en capacitación	- Bajo nivel de profesionalización
	-Vínculos internacionales	- Necesidad de diferenciación clara

Nota: Elaboración propia

La Asociación de Estilistas de Arequipa se encuentra en un punto de inflexión crítico que demanda una transformación integral. La viabilidad futura de la organización dependerá de su capacidad para ejecutar un plan de modernización en tres ejes principales: 1) Digitalización de servicios y procesos, 2) Profesionalización de la estructura organizacional, y 3) Diversificación de fuentes de ingresos. Solo mediante la implementación coordinada de estas tres estrategias podrá la asociación capitalizar su herencia histórica y transformarla en un modelo de negocio sostenible y competitivo para el futuro.

76 1.2.7. **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

El análisis MEFI aplicado a la Asociación de Estilistas de Arequipa arrojó una calificación agregada de 2.4 puntos, resultado que no alcanza el estándar mínimo recomendado de 2.5. Este resultado indica que la organización muestra debilidades internas que requieren atención prioritaria, aunque también cuenta con fortalezas significativas que pueden ser aprovechadas para mejorar su posición.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Asociación de Estilistas

Factor Interno	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje
Infraestructura y equipo disponible	0.15	3	0.45
Ofrecimiento de capacitaciones	0.20	4	0.80
Situación financiera actual	0.25	1	0.25
Dependencia de voluntariado	0.15	2	0.30
Competencia en el mercado local	0.15	2	0.30
Respaldo organizacional	0.10	3	0.30
Total	1		2.4

Nota: Elaboración propia

Se destaca en el análisis el "Ofrecimiento de capacitaciones" como el factor más sobresaliente, con un peso de 0.20 y una calificación máxima de 4, resultando en un puntaje ponderado de 0.80. Esta puntuación refleja una fortaleza mayor que está siendo efectivamente aprovechada por la asociación. La "Infraestructura y equipo disponible" y el "Respaldo organizacional" también se presentan como fortalezas importantes, ambas con una calificación de 3, generando puntajes ponderados de 0.45 y 0.30 respectivamente, lo que indica una gestión adecuada de estos recursos.

Por otro lado, las debilidades internas muestran aspectos preocupantes. La "Situación financiera actual" emerge como la debilidad más crítica, con el mayor peso asignado (0.25) pero con la calificación más baja (1), resultando en un puntaje ponderado de 0.25. Esta puntuación señala una debilidad mayor que requiere atención inmediata. La "Dependencia de voluntariado" y la "Competencia en el mercado local" obtuvieron ambas una calificación de 2, generando puntajes ponderados de 0.30 cada una, lo que indica debilidades menores que necesitan ser abordadas estratégicamente.

El puntaje total de 2.4 sugiere que la asociación se encuentra en una posición interna ligeramente débil. Si bien cuenta con fortalezas significativas en áreas clave como capacitación e infraestructura, las debilidades financieras y operativas están impactando negativamente en su desempeño general.

Para mejorar la posición interna de la asociación, es importante implementar medidas específicas para fortalecer la situación financiera, posiblemente a través de la diversificación de fuentes de ingresos y la optimización de recursos. Además, es necesario desarrollar estrategias para reducir la dependencia del voluntariado ²⁶ y mejorar la competitividad en el mercado local, mientras se continúa aprovechando y potenciando las fortalezas en capacitación e infraestructura. El respaldo organizacional existente puede ser una base sólida para implementar estas mejoras estratégicas.

1.2.7.1. Análisis del microentorno

a. Competencia:

- Otras asociaciones: La existencia de organizaciones gremiales rivales exige a la Asociación diferenciarse y ofrecer mayores beneficios para atraer y retener miembros.
- Capacitación: Otras instituciones que brindan programas de formación representan una competencia que la Asociación debe superar en calidad y especialización.
- Profesionalismo: La Asociación debe posicionarse como la opción que garantiza el más alto nivel de profesionalismo y competencias técnicas de sus miembros.

b. Clientes/Miembros:

- Necesidades de capacitación: Los estilistas demandan una oferta de formación continua y actualizada que les permita mantenerse competitivos.

- Servicios de valor agregado: Los miembros esperan obtener beneficios concretos como acceso a insumos, asesorías, y oportunidades de negocio.
- Exigencias de beneficios: Los profesionales evalúan cuidadosamente si los costos de afiliación se justifican con los beneficios recibidos.

c. Proveedores:

- Alianzas comerciales: Estrechar vínculos con proveedores estratégicos puede generar condiciones más favorables para los miembros de la Asociación.
- Acceso a productos: Facilitar el abastecimiento de insumos, equipos y artículos de belleza importados a precios competitivos es clave.
- Negociación corporativa: La capacidad de negociar en bloque como Asociación puede dar a sus miembros un mayor poder de compra.

d. Instituciones Relacionadas:

- Autoridades locales: Fortalecer las relaciones con municipalidades puede ayudar a la Asociación a influir en temas normativos y de apoyo al sector.
- Centros educativos: Alianzas con instituciones de formación técnica y universitaria pueden generar programas de capacitación y desarrollo de nuevos talentos.
- Conexiones internacionales: Vínculos con asociaciones de estilistas a nivel global abren oportunidades de intercambio, capacitación y posicionamiento.

1.2.7.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores existentes:** La entidad debe lidiar con la presencia de grupos paralelos no constituidos formalmente que, aun con limitada estructura, absorben profesionales no dispuestos a costear afiliaciones. La informalidad en el sector estilista es significativa y dificulta la captación de socios que podrían optar

por mantenerse independientes. La Asociación necesita ofrecer una propuesta de valor diferenciada para atraer a estos estilistas y reducir la pérdida de potenciales miembros.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** La entrada de nuevos competidores en el mercado es factible debido a las bajas barreras de entrada, especialmente en el sector informal. Sin embargo, un modelo de asociación formal, con servicios especializados y capacitaciones técnicas avanzadas, podría posicionarse como líder en la región. Al fortalecerse como un centro técnico para estilistas, la Asociación puede crear un “sello de calidad” que eleve los estándares y desincentive a competidores informales.
- **Poder de los proveedores:** En el sector de estilismo, los proveedores son clave, especialmente en la adquisición de insumos como tintes, productos de belleza y equipos. La Asociación tiene la oportunidad de negociar directamente con importadores y proveedores a gran escala, lo cual reduciría costos para sus miembros y aumentaría su valor agregado. El planteamiento estratégico trasciende el ámbito económico, creando simultáneamente valor tangible para los miembros y capital social para la institución.
- **Poder de los compradores:** Los clientes de los estilistas suelen preferir precios accesibles, lo cual limita el margen para que los profesionales aumenten sus tarifas. Esto crea una presión sobre los miembros de la Asociación, que buscan ser competitivos en precio y calidad. Una forma de mitigar esta presión es fortalecer la capacitación y especialización, de manera que los estilistas puedan ofrecer servicios premium que justifiquen precios más altos.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Estos servicios son difíciles de reemplazar, pero hay servicios como tutoriales en línea y kits de belleza para uso personal que han ganado popularidad. La Asociación podría diferenciarse ofreciendo capacitaciones y asesorías exclusivas que resalten la importancia del estilismo profesional y personalicen la experiencia para el cliente.

1.2.7.3.Competidores directos e indirectos

- **Competidores Directos:** Existen otras asociaciones de estilistas en Arequipa, aunque en su mayoría carecen de formalidad y profesionalización. Estos competidores pueden captar miembros potenciales que prefieren evitar cuotas o compromisos financieros. No obstante, una Asociación sólida y formal, con capacitaciones técnicas y ventajas exclusivas, puede convertirse en la primera opción para estilistas que buscan crecimiento profesional y estabilidad.
- **Competidores Indirectos:** La digitalización de la educación estética representa un desafío competitivo no convencional para los modelos formativos tradicionales. Personas que desean aprender a manejar su imagen pueden optar por tutoriales de bajo costo en lugar de acudir a estilistas profesionales. Para contrarrestar esto, la Asociación puede implementar una estrategia de marketing que posicione a sus miembros como expertos en técnicas avanzadas de estilismo.

1.2.7.4.Proveedores y aliados estratégicos

- **Proveedores:** La Asociación planea trabajar con proveedores de productos de belleza directamente importados, lo cual beneficiará a sus miembros al ofrecer productos a precios menores que el promedio del mercado. Al asociarse con proveedores chinos que ofrecen productos de alta calidad y bajo costo, la

Asociación podría posicionarse como el principal distribuidor para estilistas en la región sur de Perú.

- **Aliados Estratégicos:** El establecimiento ⁸³ de alianzas con instituciones educativas y entidades gubernamentales es clave para el desarrollo de la Asociación. Colaborar con instituciones técnicas podría brindar capacitaciones avanzadas a los miembros, elevando el nivel profesional del gremio y fomentando una reputación sólida. La Asociación también puede beneficiarse de alianzas con organizaciones internacionales de belleza para acceder a las últimas tendencias y fortalecer la imagen de sus miembros en eventos como el Día del Estilista.

1.2.8. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Se reveló fortalezas significativas en áreas estratégicas como el posicionamiento profesional, trayectoria histórica y red de contactos profesionales. La organización muestra un alto nivel de competencia en especialización y capacitación continua, elementos fundamentales para su desarrollo.

Sin embargo, se identificaron debilidades críticas que requieren atención inmediata. La estructura organizacional desactualizada y las limitaciones financieras representan obstáculos mayores para el crecimiento. La falta de infraestructura propia y la necesidad de modernización tecnológica también constituyen puntos débiles significativos.

Tabla 8
¹⁸ Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Capacidad Interna	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Competencia	Diferenciación frente a otras asociaciones	X	
	Posicionamiento de profesionalismo	X	
	Especialización en capacitación	X	
Clientes/Miembros	Trayectoria y reconocimiento histórico	X	
	Red de contactos profesionales	X	
	Experiencia en capacitación continua	X	
	Servicios de valor agregado para miembros	X	
	Exigencias crecientes de beneficios		X
	Alianzas comerciales con proveedores estratégicos	X	
Proveedores	Negociación corporativa en bloque	X	
	Acceso competitivo a insumos y productos	X	
	Vínculos con centros educativos	X	
Instituciones Relacionadas	Conexiones internacionales	X	
	Relaciones con autoridades locales	X	

Análisis Interno	Estructura organizacional desactualizada	X
	Limitaciones financieras	X
	Falta de infraestructura propia	X
	Necesidad de modernización tecnológica	X

Nota: Elaboración propia.

En conclusión, la asociación debe aprovechar sus fortalezas en networking y experiencia para superar sus debilidades estructurales. Es imperativo implementar un plan de modernización integral que incluya; una reestructuración organizacional, el fortalecimiento financiero, una inversión en tecnología, el desarrollo de infraestructura propia y una mejora en servicios de valor agregado para miembros.

El éxito a futuro dependerá de la capacidad para transformar estas debilidades en oportunidades de crecimiento, manteniendo simultáneamente las ventajas competitivas existentes en capacitación y reconocimiento del mercado.

1.2.9. FODA

Tabla 9
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Ofrecimiento de capacitaciones.	- Tendencia en servicios de belleza.
- Infraestructura y equipo disponible.	- Alianzas con proveedores.
- Respaldo organizacional.	- Cambios en la demanda de servicios.

Debilidades	Amenazas
- Situación financiera actual.	- Competencia informal.
- Dependencia de voluntariado.	- Crisis económica.
- Competencia en el mercado local.	- Falta de una ley del peluquero.

Nota: elaboración propia.

Figura 1

Esquema FODA de la Asociación



Nota: Elaboración propia

1.2.10. DOFA

a. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

- **Capitalizar la tendencia en servicios de belleza:** Usar la capacidad de capacitación para ofrecer cursos especializados en tendencias actuales.

- **Fortalecer alianzas con proveedores:** Aprovechar la red de contactos para negociar mejores precios y condiciones para los miembros.
- **Promover la formalización del sector:** Usar la trayectoria histórica y el respaldo organizacional para influir en políticas públicas que regulen el sector.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):

- **Diferenciación frente a la competencia informal:** Crear un "sello de calidad" que certifique la profesionalización de los miembros asociados.
- **Resiliencia ante la crisis económica:** Ofrecer servicios premium y personalizados que justifiquen precios más altos.
- **Combate a productos sustitutos:** Desarrollar capacitaciones y servicios que resalten la importancia del estilismo profesional.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

- **Diversificación de ingresos:** Aprovechar las oportunidades del mercado para generar nuevas fuentes de ingresos, como venta de productos o servicios de consultoría.
- **Modernización tecnológica:** Implementar plataformas digitales para mejorar la gestión interna y la oferta de servicios en línea.
- **Reducción de dependencia del voluntariado:** Contratar personal especializado para áreas críticas, financiado con nuevos ingresos.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

- **Mejora de la situación financiera:** Adoptar políticas de gestión financiera inteligente que combinen austeridad selectiva con innovación en modelos de generación de valor.
- **Fortalecimiento de la estructura organizacional:** Actualizar roles y procesos para mejorar la eficiencia y reducir la dependencia del voluntariado.
- **Posicionamiento competitivo:** Desarrollar una marca fuerte que diferencie a la asociación de la competencia informal y los nuevos entrantes.

Figura 2

Cruce de estrategias DOFA



Nota: Elaboración propia

1.2.11. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Este modelo analítico integra dos variables fundamentales: el potencial de crecimiento sectorial (eje Y) y el posicionamiento competitivo del producto (eje X), permitiendo una evaluación estratégica integral.

a. Cuadrante Estrella: En el cuadrante Estrella, se encuentran dos elementos: Capacitaciones Técnicas y Acceso a Productos con Precios Competitivos.

- **Capacitaciones Técnicas:** Este elemento está consolidado y cuenta con un alto porcentaje de participación. Históricamente, las capacitaciones han sido bien valoradas por los socios, lo que indica que son una fortaleza significativa para la asociación. La reactivación post-pandemia se presenta como una oportunidad clave para potenciar aún más este servicio.
- **Acceso a Productos con Precios Competitivos:** Aunque este elemento se encuentra en desarrollo, tiene un porcentaje medio-alto de participación. Se reconoce como una ventaja competitiva, aunque requiere optimización logística y una ampliación del catálogo de productos para maximizar su efectividad.

b. Cuadrante Vaca: En el cuadrante Vaca Lechera, se incluyen los elementos Eventos de Celebración del Día del Estilista y Red de Apoyo Legal y Psicológica.

- **Eventos de Celebración del Día del Estilista:** Esta actividad es estable y reconocida por los socios, aunque presenta un bajo porcentaje de participación. A pesar de fortalecer la comunidad, se necesita innovación en el formato del evento para alinearlos mejor con los objetivos estratégicos.
- **Red de Apoyo Legal y Psicológica:** Este elemento es funcional, pero tiene áreas de mejora. Su importancia radica en la fidelización de los socios, aunque su

impacto es bajo debido a la necesidad de ampliar la red y digitalizar los servicios ofrecidos.

c. **Cuadrante Interrogante:** En el cuadrante Interrogante, se encuentran Empadronamiento y Formalización de Socios y Sistema de Acreditación de Calidad.

- Empadronamiento y Formalización de Socios: Este elemento está en fase inicial con un bajo porcentaje de participación. La informalidad del sector presenta barreras significativas, pero también representa una oportunidad para una transformación significativa si se implementan campañas efectivas.
- Sistema de Acreditación de Calidad: Aunque es un concepto innovador en etapa de planeación, su potencial es alto. La creación de un distintivo que garantice bioseguridad puede ser una ventaja competitiva crucial si se logra implementar correctamente.

d. **Cuadrante Perro:** Finalmente, en el cuadrante Perro, encontramos los elementos Eventos Sociales No Orientados e Infraestructura Física Limitada.

- Eventos Sociales No Orientados: Estas actividades tienen un bajo impacto y no alinean con los objetivos estratégicos, lo que sugiere que deben ser eliminadas o reducidas.
- Infraestructura Física Limitada: La infraestructura actual es insuficiente y presenta un nulo potencial. Es fundamental optimizar el uso existente para mejorar la eficiencia operativa.

La Asociación de Estilistas de Arequipa se encuentra en una posición mixta en la Matriz BCG, con elementos distribuidos en los cuatro cuadrantes:

- **Estrella:** Capacitaciones Técnicas (alto crecimiento y participación) y Acceso a Productos con Precios Competitivos (en desarrollo, pero con potencial).
- **Vaca Lechera:** Eventos del Día del Estilista y Red de Apoyo Legal/Psicológica (bajo crecimiento, pero con cierto nivel de participación).
- **Interrogante:** Empadronamiento de Socios y Sistema de Acreditación de Calidad (baja participación, pero alto potencial).
- **Perro:** Eventos Sociales No Orientados e Infraestructura Física Limitada (bajo crecimiento y participación).

Para consolidar y maximizar el potencial del cuadrante "Estrella", es fundamental fortalecer los dos elementos clave: Capacitaciones Técnicas y Acceso a Productos con Precios Competitivos.

- **Potenciar las Capacitaciones Técnicas:** Las capacitaciones técnicas son el principal activo de la asociación, con alta participación y valoración por parte de los socios. Para mantener su posición de liderazgo y escalar su impacto, se deben implementar estrategias innovadoras. La digitalización de capacitaciones mediante plataformas de e-learning permitirá llegar a más estilistas, especialmente a aquellos que no pueden asistir presencialmente. Además, establecer alianzas con proveedores reconocidos (como L'Oréal o Schwarzkopf) para ofrecer certificaciones avaladas incrementará el prestigio de los cursos. También es clave enfocarse en tendencias emergentes, como barbería avanzada, colorimetría y sostenibilidad, para mantener la oferta actualizada. Finalmente, un programa de membresía con acceso prioritario a talleres exclusivos fomentará la fidelización de los socios.

- **Desarrollar el Acceso a Productos con Precios Competitivos:** Este elemento tiene un alto potencial, pero requiere optimización para convertirse en una ventaja competitiva sólida. La optimización logística, mediante alianzas con distribuidores mayoristas, reducirá costos y mejorará la disponibilidad de productos. Ampliar el catálogo con insumos de alta demanda, como productos orgánicos y herramientas profesionales, atraerá a más socios. Un programa de compras colectivas con descuentos por volumen incentivará mayores pedidos, mientras que un marketplace digital exclusivo para asociados facilitará las transacciones y mejorará la experiencia de compra.

Mover Elementos desde "Interrogante" hacia "Estrella"

- **Empadronamiento y Formalización de Socios:** Actualmente en fase inicial, este elemento puede convertirse en una fuente de crecimiento si se logra aumentar la participación. Campañas de concientización sobre los beneficios de la formalización (acceso a créditos, seguridad social) motivarán a más estilistas a registrarse. Ofrecer incentivos, como descuentos en capacitaciones o productos, acelerará el proceso, mientras que la simplificación de trámites con asesoría legal gratuita reducirá barreras.
- **Sistema de Acreditación de Calidad:** Este proyecto innovador puede posicionar a la asociación como referente en bioseguridad y calidad. La creación de un sello de certificación avalado por el Ministerio de Salud garantizará credibilidad. Una estrategia de difusión en redes sociales posicionará a los socios certificados como "Estilistas Confiables", atrayendo más clientes. Además, otorgar beneficios comerciales, como prioridad en recomendaciones, incentivará la adopción del sistema.

Optimización de "Vaca Lechera" y Eliminación de "Perro"

- **Reinvención de los Eventos del Día del Estilista:** Aunque son reconocidos, estos eventos tienen baja participación. Para revitalizarlos, se debe reinventar su formato, incluyendo competencias técnicas, charlas inspiradoras y espacios de networking. Buscar patrocinios de marcas para financiar premios y actividades aumentará su atractivo.
- **Fortalecimiento de la Red de Apoyo Legal/Psicológica:** Para aumentar su impacto, es clave digitalizar los servicios, ofreciendo consultas virtuales que mejoren la accesibilidad. Además, talleres prácticos sobre finanzas personales y gestión de negocios agregarán valor tangible para los socios.
- **Eliminación o Reducción de Elementos en "Perro":** Los eventos sociales no orientados deben ser reemplazados por actividades con mayor alineación estratégica, como ferias de empleo o capacitaciones comerciales. En cuanto a la infraestructura física limitada, optimizar el uso de espacios mediante modelos de coworking para estilistas maximizará su utilidad sin requerir grandes inversiones.

Tabla 10
Matriz de Posicionamiento

Cuadrante	Elemento	Ubicación en la Matriz	Porcentaje de Participación	Desarrollo de Capacidades	Crecimiento de la Industria	Análisis y Observaciones
Estrella ★	Capacitaciones Técnicas	Cuadrante Estrella	Alto	Consolidado, con gran aceptación entre los socios	Alto	- Las capacitaciones históricamente son bien valoradas. - Reactivación post-pandemia es una oportunidad clave. - El acceso a precios competitivos se percibe como ventaja, pero necesita ampliar catálogo y mejorar negociación.
Vaca Lechera 🐄	Acceso a Productos con Precios Competitivos	Cuadrante Estrella	Medio-Alto	En desarrollo; requiere optimización logística	Alto	- El acceso a precios competitivos se percibe como ventaja, pero necesita ampliar catálogo y mejorar negociación.
	Eventos de Celebración del Día del Estilista	Cuadrante Vaca	Estable	Actividad recurrente, reconocida por los socios	Bajo	- Fortalece la comunidad, pero requiere innovación en el formato y mayor vinculación con los objetivos estratégicos.
	Red de Apoyo Legal y Psicológica	Cuadrante Vaca	Medio	Funcional, pero con áreas de mejora	Bajo	- Fundamental para fidelización. - Necesita ampliación de la red y

Interrogante ?	Empadronamiento y Formalización de Socios	Cuadrante Interrogante	Bajo	En fase inicial	Potencial Alto	digitalización de los servicios. - La informalidad del sector y la baja participación actual son barreras. - Oportunidad de transformación significativa.
	Sistema de Acreditación de Calidad	Cuadrante Interrogante	Incipiente	Concepto innovador, pero en etapa de planeación	Potencial Alto	- El distintivo de "salón seguro" es una ventaja competitiva, pero requiere respaldo en bioseguridad y posicionamiento.
Perro 🐕	Eventos Sociales No Orientados	Cuadrante Perro	Bajo	Actividades con baja relevancia	Muy Bajo	- Deben ser eliminados o reducidos al no alinearse con los objetivos estratégicos.
	Infraestructura Física Limitada	Cuadrante Perro	Bajo	Recursos actuales insuficientes	Nulo	- Es clave optimizar el uso de la infraestructura actual para mejorar la eficiencia.

Nota: Elaboración propia

Tabla 11
Evaluación de Capacidades

Categoría	Elemento	Estado Actual de Desarrollo	Clasificación	Potencial de Crecimiento	Áreas de Mejora
Productos "Estrella" ★	Capacitaciones Técnicas	Óptimo	Producto "Estrella"	Alto	- Actualización constante de contenidos. - Incorporación de tendencias emergentes. -Diversificación (presencial/virtual).
	Acceso a Productos con Precios Competitivos	En Consolidación	Producto "Estrella"	Alto	- Ampliación del catálogo de productos. - Negociación con proveedores clave.
Productos "Vaca" 🐮	Eventos del Día del Estilista	Estable	Producto "Vaca"	Moderado	- Mejorar la logística de distribución. - Innovación en el formato del evento. - Mayor inclusividad para los socios.
	Red de Apoyo Legal y Psicológica	Funcional	Producto "Vaca"	Moderado	- Mejor vinculación con objetivos estratégicos. - Profesionalización en atención. - Incorporación de especialistas. - Digitalización de los servicios ofrecidos.

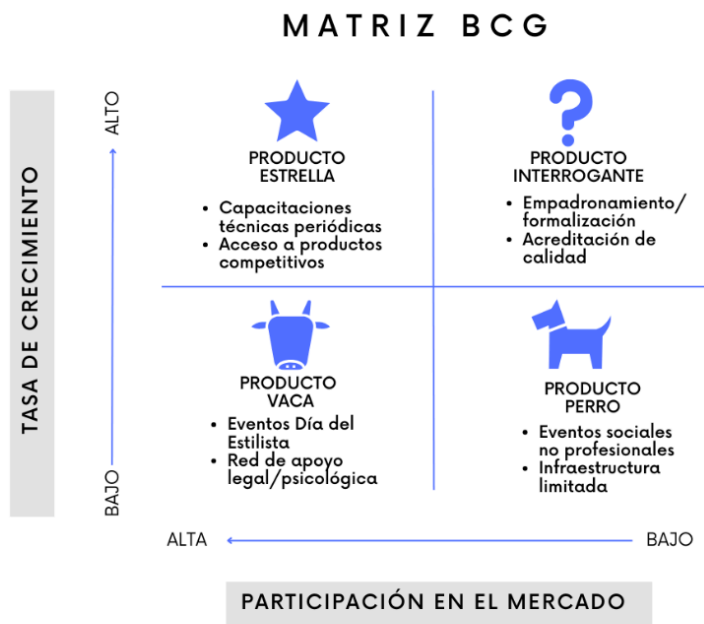
Interrogante ?	Empadronamiento y Formalización de Socios	Inicial	Producto en Exploración	Alto	- Incrementar la participación mediante campañas. - Reducir barreras de ingreso para socios potenciales. - Crear protocolos sólidos de bioseguridad.
Perro 🐕	Sistema de Acreditación de Calidad	En Planeación	Producto en Exploración	Alto	- Posicionar el distintivo como un estándar de calidad regional.
	Eventos Sociales No Orientados	Limitado	Producto con Baja Prioridad	Muy Bajo	- Eliminar actividades no alineadas a objetivos.
	Infraestructura Física Limitada	Deficiente	Producto con Baja Prioridad	Nulo	- Mejorar la utilización de los recursos actuales mediante estrategias de optimización.

90

Nota: Elaboración propia

Figura 3

Matriz BCG



Nota: Elaboración propia.

1.2.12. Diagnóstico integral

Se identificaron hallazgos clave, retos prioritarios y oportunidades estratégicas que marcan el camino hacia su reactivación y desarrollo sostenible. En recursos humanos, la falta de un empadronamiento actualizado y una estructura organizacional formal limita la gestión eficiente, sumado a la necesidad de renovación de la junta directiva. En capacitación, la suspensión de cursos profesionales durante la pandemia redujo el atractivo de la asociación, aunque su reactivación para 2025 representa una oportunidad para captar y fidelizar miembros. En infraestructura, la operación

en un local compartido con recursos básicos restringe la expansión de servicios. En recursos financieros, la falta de ingresos estables y la reticencia de los socios al pago de cuotas dificultan el financiamiento de actividades. Sin embargo, el establecimiento de alianzas con proveedores de productos de belleza abre la posibilidad de generar ingresos y ofrecer beneficios directos a los miembros.

Entre los principales retos, destacan la necesidad de formalizar y regularizar a los miembros en un sector altamente informal, reactivar actividades para recuperar la confianza de los asociados, diferenciarse frente a asociaciones competidoras y superar las limitaciones financieras mediante estrategias sostenibles. Asimismo, se debe fortalecer la estructura organizacional y el liderazgo mediante elecciones y una gestión más profesional.

El estudio detectó un nicho estratégico en la creación de servicios formativos especializados que respondan a los cambios en los patrones de consumo, el fortalecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, y la incorporación de asesorías formales para los socios. Además, existe un potencial significativo en el relanzamiento de la asociación con eventos de alto impacto y una presencia más activa en plataformas digitales, adaptándose a las demandas del mercado y mejorando la competitividad de los asociados. Este enfoque permitirá consolidar a la Asociación de Estilistas de Arequipa como un referente profesional en el sector.

1.3. Resultados por Variables y Dimensiones

1.3.1. Variable: Plan de Marketing

a. Dimensión: Diagnóstico de marketing

- *Indicador: Pagos por incorporación*

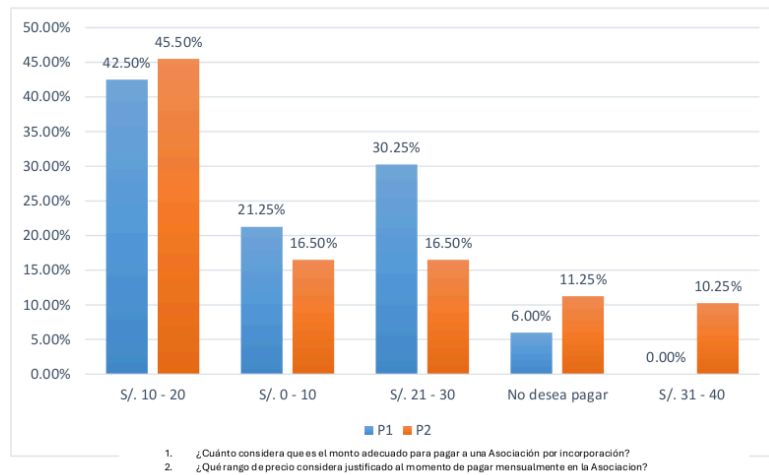
En ambas preguntas, se observa una clara preferencia por montos moderados. En la primera pregunta, el 72.75% de los encuestados considera adecuado pagar entre S/.10 y S/.30. En la segunda pregunta, casi la mitad (45.50%) opina que el rango mensual adecuado es entre S/.10 y S/.20. Esto indica que los potenciales miembros valoran costos que se alinean con sus expectativas de valor. La opción más popular en la primera pregunta es "Entre S/.21 a 30", mientras que, en la segunda, el rango de "Entre S/.10 a 20" predomina. Esto sugiere que los encuestados están dispuestos a aceptar una cuota de incorporación un poco más alta, pero prefieren cuotas mensuales más accesibles.

En ambas preguntas, se observa una clara preferencia por montos moderados. En la primera pregunta, el 72.75% de los encuestados considera adecuado pagar entre S/.10 y S/.30. En la segunda pregunta, casi la mitad (45.50%) opina que el rango mensual adecuado es entre S/.10 y S/.20. Esto indica que los potenciales miembros valoran costos que se alinean con sus expectativas de valor. La opción más popular en la primera pregunta es "Entre S/.21 a 30", mientras que, en la segunda, el rango de "Entre S/.10 a 20" predomina. Esto sugiere que los encuestados están dispuestos a aceptar una cuota de incorporación un poco más alta, pero prefieren cuotas mensuales más accesibles.

En ambas preguntas, se observa una clara inclinación hacia montos moderados, con un enfoque particular en los rangos entre S/.10 y S/.30.

Figura 4

Análisis de las Cuotas de Incorporación y mensualidades



Nota: Elaboración propia

Un porcentaje significativo (6.00%) de los encuestados en la primera pregunta opina que no se debería pagar más de S/30, mientras que, en la segunda pregunta, el 27.25% muestra resistencia a pagar cuotas mensuales, ya sea prefiriendo no pagar o establecer un límite muy bajo. Esto pone de manifiesto que existe una preocupación por el costo que podría desincentivar la participación. En la segunda pregunta, se observa una división equitativa (16.50%) entre quienes consideran que no deberían pagar y aquellos que opinan que se debería pagar entre S/21 a 30. Esto indica una falta de consenso sobre el valor de las cuotas, sugiriendo que hay un segmento que podría necesitar más información sobre los beneficios que recibirían a cambio de su inversión.

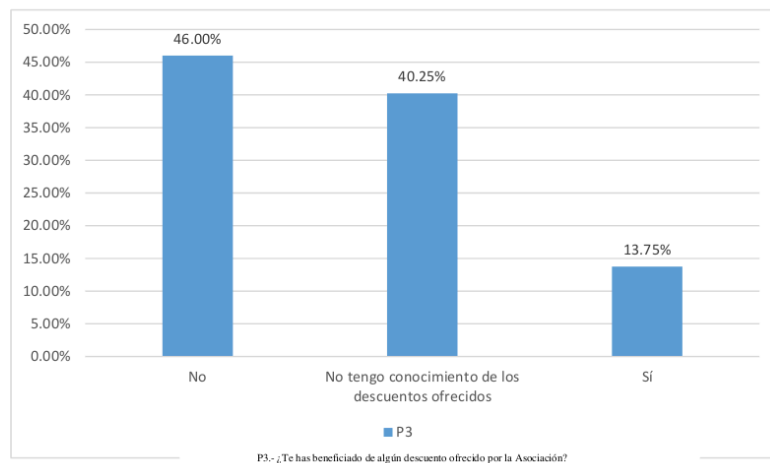
La Asociación debe trabajar en ³ comunicar de manera clara y efectiva el valor que los miembros obtienen a cambio de sus cuotas, tanto de incorporación como mensuales. Esto es

esencial para convertir la aceptación de la cuota en participación activa. Existen diferentes segmentos dentro de los encuestados, lo que sugiere que la Asociación debería considerar la implementación de tarifas escalonadas o diferentes beneficios según la cuota pagada, para atraer a los diversos grupos.

- **Indicador: Descuentos**

Figura 5

Conocimiento y uso de Descuentos



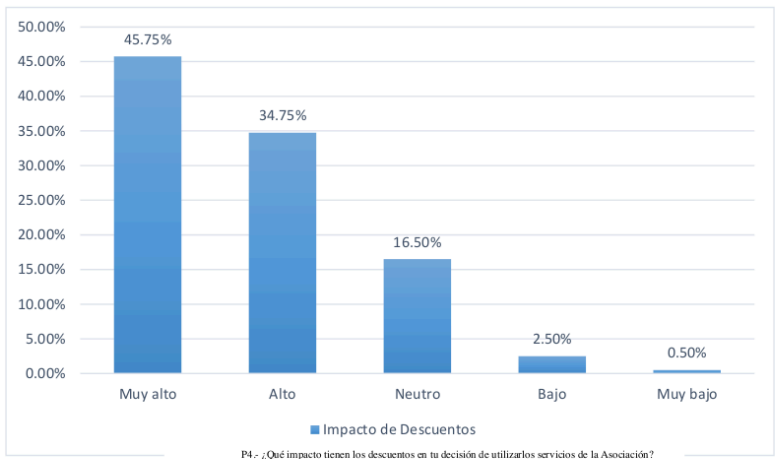
Nota: Elaboración propia

El análisis de la pregunta 3 revela un panorama preocupante en relación con el conocimiento y la utilización de los descuentos ofrecidos por la Asociación. Con un 46% de los encuestados indicando que no están familiarizados con estos beneficios y un 40.25% afirmando que no tienen conocimiento de su existencia, es evidente que existe un problema significativo de comunicación y difusión. Solo un 13.75% de los miembros ha podido aprovechar los descuentos, lo que sugiere una oportunidad perdida para agregar valor a la membresía. Esta falta de

conocimiento no solo limita el uso de los descuentos, sino que también podría impactar negativamente en la percepción general del valor que ofrece la Asociación a sus miembros.

Figura 6

Impacto de Descuentos

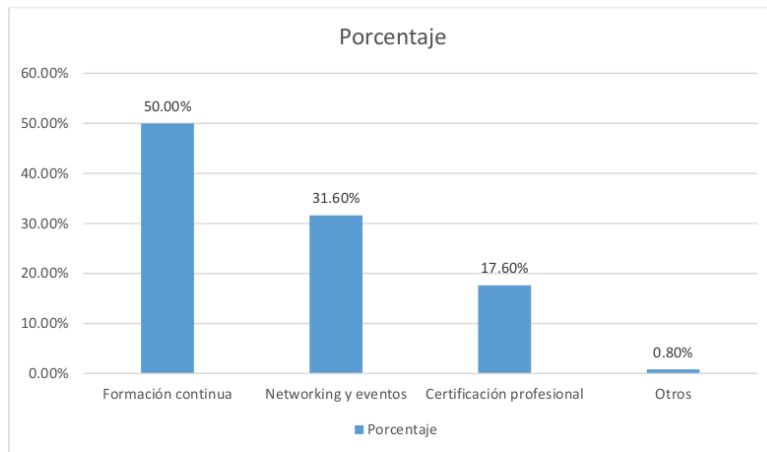


Nota: Elaboración propia

La pregunta 4 proporciona una perspectiva complementaria, mostrando que un 80.50% de los encuestados considera que los descuentos tienen un impacto alto o muy alto en su decisión de pertenecer a la Asociación. Este hallazgo subraya el potencial de los descuentos como una herramienta eficaz para atraer y retener miembros. Sin embargo, a pesar del alto impacto percibido, existe una discrepancia alarmante entre la percepción de los descuentos y su uso real, evidenciado por la escasa utilización reportada en la pregunta anterior. Este contraste indica que, aunque los miembros valoran los descuentos, la falta de conocimiento y accesibilidad impide su implementación.

- **Ventaja competitiva**

Figura 7
Servicios ofrecidos por la Asociación

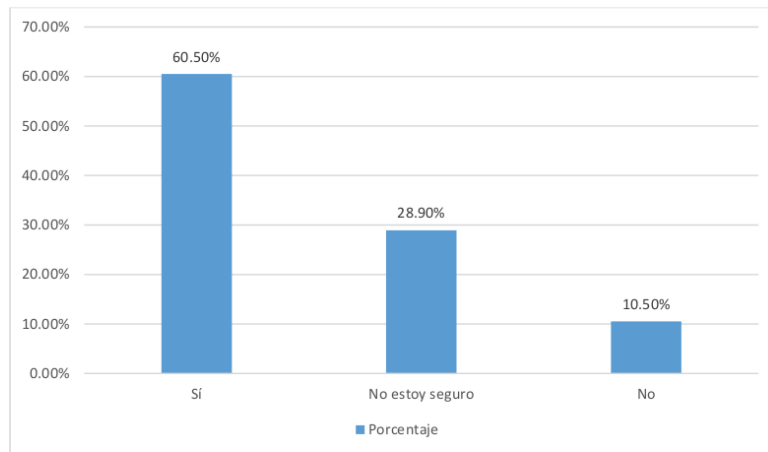


64 P5: ¿Qué servicios ofrecidos por la Asociación considera que son sus mayores fortalezas?

Nota: Elaboración propia

En la pregunta 5 sobre los servicios ofrecidos por la asociación como principal fortaleza de la misma, los resultados revelan que la formación continua es el servicio más valorado por los miembros de la asociación (50%), posicionándose como su principal fortaleza y diferencial competitivo. Le sigue el networking y eventos (31.6%), clave para la generación de alianzas y oportunidades comerciales, mientras que la certificación profesional (17.6%) muestra un potencial de crecimiento no explotado, posiblemente por falta de difusión o percepción de valor. El marginal 0.8% en "Otros" confirma que la oferta actual cubre las necesidades del segmento. Para el plan de marketing, se recomienda potenciar la formación continua como eje central de posicionamiento, complementado con estrategias que comuniquen el valor tangible de la certificación profesional y refuercen la red de contactos, ya que estos servicios en conjunto podrían incrementar la fidelización y captación de nuevos miembros, maximizando el retorno para la asociación.

Figura 8
Ventaja competitiva



P6: ¿Considera que ser parte de la Asociación le proporciona una ventaja competitiva respecto a otros estilistas que no pertenecen a ella?

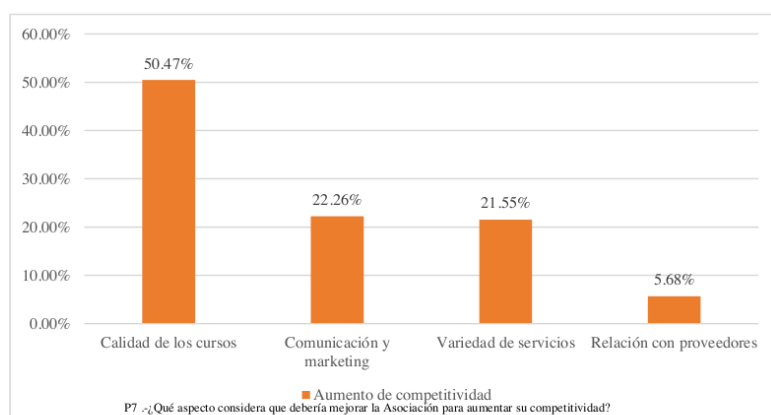
Nota: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el 60.5% de los asociados perciben claramente una ventaja competitiva al pertenecer a la asociación, ³ validando su propuesta de valor en el mercado de estilistas. Sin embargo, el 28.9% que se declara "No estoy seguro" revela una oportunidad crítica: la asociación no está comunicando efectivamente sus beneficios a un segmento clave, lo que podría limitar su crecimiento y retención de miembros. El 10.5% que responde "No" sugiere la existencia de brechas específicas por ejemplo beneficios poco tangibles o bajo engagement que encaja con las debilidades encontradas en la asociación mediante el diagnóstico realizado.

En la pregunta 7 sobre el aspecto que considera que debería mejorar la Asociación para aumentar su competitividad, se revela patrones significativos y claramente definidos en las preferencias ⁴ de los encuestados. La calidad de los cursos emerge como el factor dominante y más valorado, representando más de la mitad de las respuestas con un 50.47%, lo que subraya la

importancia fundamental que los miembros otorgan a la excelencia educativa como motor principal para incrementar la competitividad. Los aspectos de comunicación y marketing, junto con la variedad de servicios, muestran una distribución casi equitativa de preferencias, con 22.26% y 21.55% respectivamente, lo que sugiere que estos elementos son percibidos como complementarios y de similar importancia para fortalecer la posición competitiva de la organización.

Figura 9
Aumento de competitividad



Nota: Elaboración propia

En contraste, la relación con proveedores muestra una significativa menor prioridad con solo un 5.68%, lo que podría indicar que los miembros perciben este aspecto como menos crítico para el aumento de la competitividad o que las relaciones actuales con proveedores son suficientemente satisfactorias. Esta distribución de preferencias proporciona una clara dirección estratégica para la organización, sugiriendo que las inversiones y esfuerzos deberían concentrarse prioritariamente en la mejora de la calidad de los cursos, mientras se mantiene un equilibrio

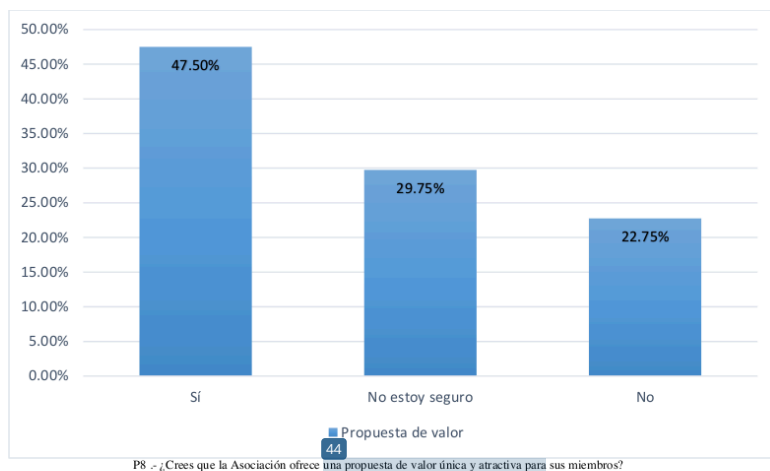
adecuado entre las estrategias de comunicación y la diversificación de servicios, sin descuidar completamente las relaciones con proveedores que, aunque menos prioritarias, siguen siendo un componente necesario del ecosistema de servicios.

- **Estrategia de unidad de negocio**

Los resultados de una encuesta sobre la propuesta de valor de la Asociación de Estilistas de Arequipa, y muestra las respuestas de los encuestados respecto a si están de acuerdo con la propuesta de valor presentada. Casi la mitad de los encuestados (190 personas) están de acuerdo con la propuesta de valor, lo que indica que la propuesta actual tiene una aceptación significativa. Esto sugiere que un 47.50% de los encuestados consideran que la Asociación de Estilistas está ofreciendo algo valioso y relevante para ellos. El 22.75% de los encuestados (91 personas) no están de acuerdo con la propuesta de valor. Aunque este porcentaje es menor, representa una parte significativa del mercado que puede no percibir el valor que la asociación ofrece, lo que podría ser un área de mejora o ajuste en la propuesta. El 29.75% (119 personas) no tienen una postura clara sobre la propuesta de valor. Este grupo de personas indecisas puede ser un foco importante, ya que, con una comunicación más efectiva o mejoras en la oferta, podrían inclinarse a ver con mejores ojos la propuesta de la Asociación.

Figura 10

Propuesta de valor

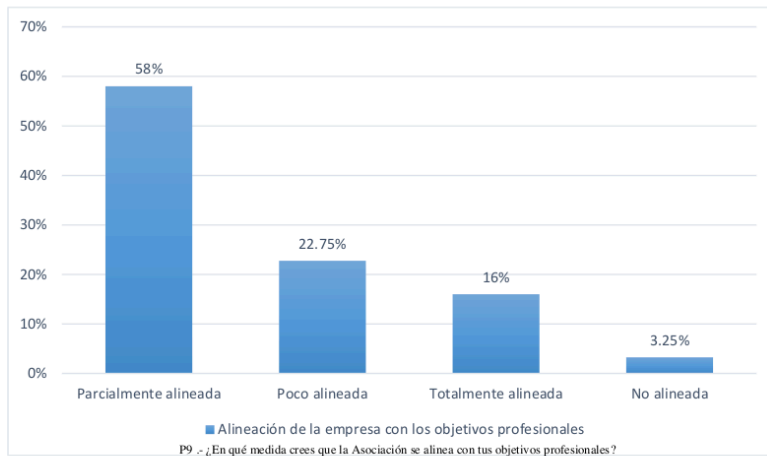


Nota: Elaboración propia

Se observa que, aunque la propuesta de valor tiene una buena aceptación (casi la mitad de los encuestados la apoyan), existe un margen de mejora significativo, especialmente en los grupos que no están convencidos o están indecisos. La estrategia de marketing debería enfocarse tanto en reforzar los aspectos positivos que valoran los que ya están a favor, como en comunicar más claramente los beneficios a aquellos que aún no perciben el valor o están inseguros.

Figura 11

Alineación de la empresa con los objetivos profesionales



Nota: Elaboración propia

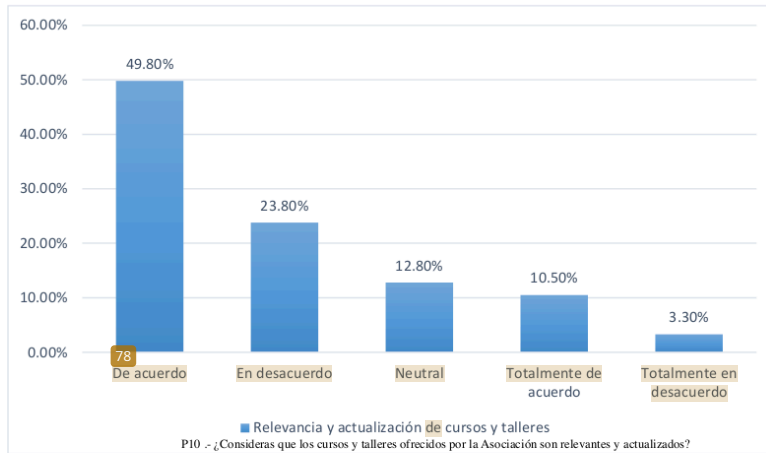
La percepción de los encuestados sobre la alineación de la Asociación de Estilistas de Arequipa con sus objetivos profesionales. El 16% de los encuestados considera que la asociación está "totalmente alineada" con sus metas, mientras que la mayoría (58%) cree que está "parcialmente alineada", lo que sugiere que, aunque la asociación está en el camino correcto, aún puede mejorar su enfoque estratégico para satisfacer plenamente las expectativas profesionales de sus miembros. Un 22.75% considera que está "poco alineada" y un 3.25% opina que no está alineada en absoluto, lo que indica que, si bien la mayoría percibe cierta alineación, hay una oportunidad significativa para ajustar mejor la propuesta de valor a los objetivos de sus miembros y mejorar su posicionamiento.

b. Dimensión: Acciones de marketing

- Servicio

Figura 12

Relevancia y actualización de cursos y talleres

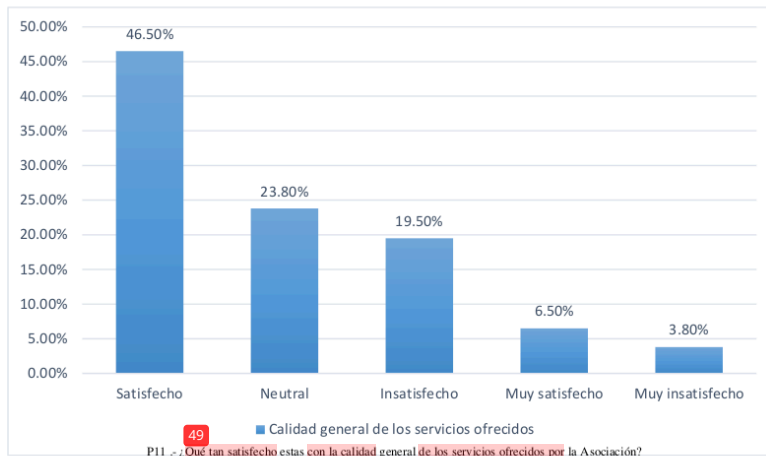


Nota: Elaboración propia

Se refleja la opinión de los encuestados respecto a la relevancia y actualización de los cursos y talleres ofrecidos por la Asociación de Estilistas de Arequipa. Un 10.5% está "totalmente de acuerdo" y un 49.8% "de acuerdo" con que los cursos y talleres son relevantes y actualizados, se extrapola que más de la mitad perciben que la oferta formativa está alineada con las necesidades del sector. Sin embargo, un 23.8% está "en desacuerdo" y un 3.3% "totalmente en desacuerdo", casi una cuarta parte considera que hay deficiencias en la actualización o pertinencia de los contenidos. El 12.8% restante se mantiene neutral, lo que sugiere una oportunidad para mejorar y optimizar los programas formativos, enfocándose en satisfacer las expectativas y demandas de todos los miembros para fortalecer el posicionamiento de la asociación.

Figura 13

Calidad general de los servicios ofrecidos

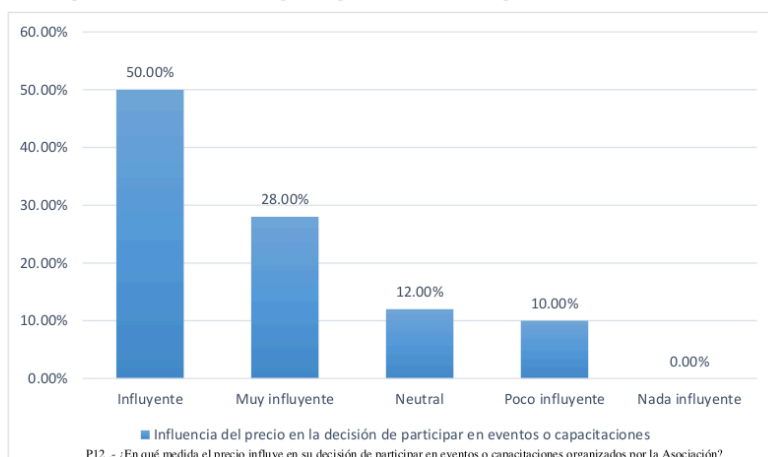


Nota: Elaboración propia.

Solo el 6.5% de los encuestados se siente "muy satisfecho", mientras que un 46.5% está "satisfecho", lo que indica que poco más de la mitad de los participantes tiene una valoración positiva de los servicios. Sin embargo, el 23.8% de los participantes manifestó una postura neutral, evidenciando percepciones ambivalentes respecto a la calidad ofrecida. Adicionalmente, se identificó que el 19.5% expresó insatisfacción y un 3.8% mostró un alto grado de descontento, revelando que aproximadamente el 23.3% del total (casi una cuarta parte) considera que los servicios no alcanzan sus estándares esperados. Estos hallazgos subrayan la urgencia de optimizar los procesos de prestación de servicios, con el doble propósito de incrementar los índices de satisfacción y consolidar el posicionamiento competitivo de la Asociación.

- **Precio**

Figura 14
Influencia del precio en la decisión de participar en eventos o capacitaciones

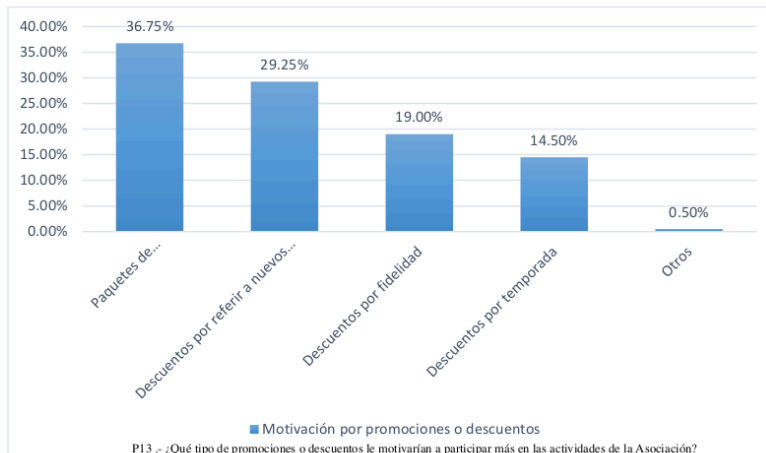


Nota: Elaboración propia.

El precio **tiene un alto impacto en la decisión de** participar en eventos o capacitaciones organizados por la Asociación de Estilistas de Arequipa. Un 28% de los encuestados considera que el precio es "muy influyente", mientras que un 50% lo percibe como "influyente", lo que en conjunto representa un 78% de participantes que ven el costo como un factor determinante en su decisión. Solo un 12% se mantiene "neutral" frente al impacto del precio, y un 10% lo considera "poco influyente". Es importante destacar que ningún encuestado considera el precio como "nada influyente", lo que subraya la relevancia de este factor.

Figura 15

Motivación por promociones o descuentos



Nota: Elaboración propia

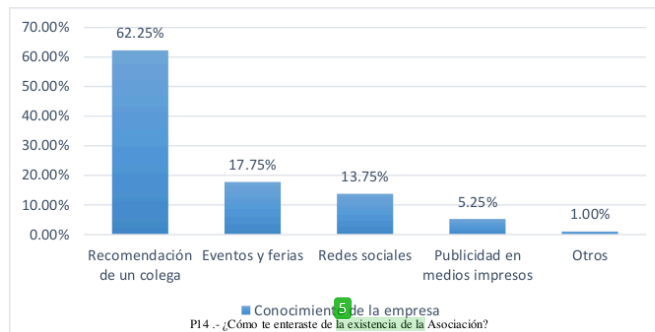
Las promociones y descuentos son un factor importante de motivación para los miembros de la Asociación de Estilistas de Arequipa. La opción más valorada es la oferta de "paquetes de servicios/capacitaciones a precios reducidos", elegida por el 36.75% de los encuestados, lo que indica que los participantes están más motivados por descuentos en conjunto de servicios que por descuentos individuales. Los "descuentos por referir a nuevos miembros" también son atractivos, con un 29.25% de preferencia, lo que ⁴ sugiere que estrategias de marketing basadas en recomendaciones podrían ser efectivas. Los "descuentos por fidelidad" tienen un 19% de aceptación, lo que refuerza la importancia de premiar a los clientes habituales. Los "descuentos por temporada" obtienen un 14.50%, mientras que la categoría "otros" apenas alcanza el 0.50%. Estos resultados sugieren que la implementación de estrategias promocionales diversificadas podría mejorar el compromiso y la participación de los estilistas en las actividades de la

Asociación, siendo los paquetes promocionales y las recomendaciones elementos clave para maximizar la atracción.

- **Promoción**

Figura 16

Conocimiento de la empresa



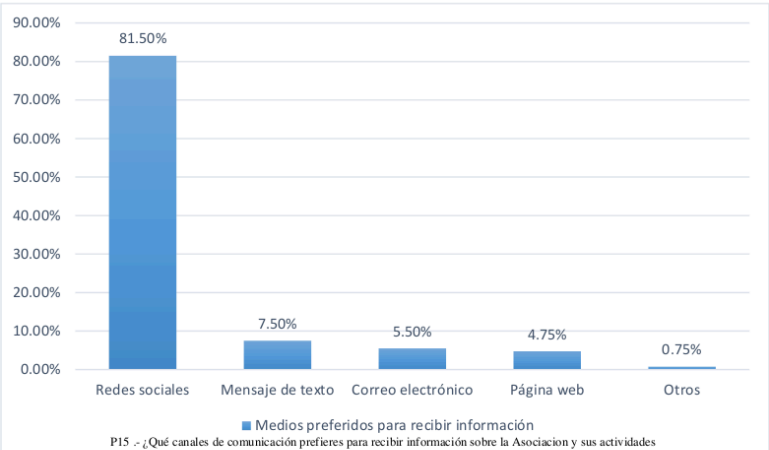
Nota: Elaboración propia

Se revela que la recomendación de un colega es el principal medio por el cual los miembros conocen a la Asociación de Estilistas de Arequipa, representando el 62.25% de las respuestas. Esto destaca la fuerte influencia del boca a boca en este sector, lo cual indica que la confianza entre colegas es un factor clave para generar visibilidad y atraer nuevos miembros. Los "eventos y ferias" son el segundo canal más relevante, con un 17.75%, lo que sugiere que la participación en actividades presenciales sigue siendo la más efectiva. Las "redes sociales", con un 13.75%, también juegan un papel importante, aunque secundario, en la difusión, lo que resalta la importancia de potenciar su presencia digital. La "publicidad en medios impresos" (5.25%) y "otros" (1%) tienen una influencia marginal. Estos resultados sugieren que, para mejorar su posicionamiento, la asociación debería continuar fomentando las recomendaciones personales y

complementar esta estrategia con una mayor participación en eventos y una presencia más robusta en redes sociales.

Figura 17

Medios preferidos para recibir información



Nota: Elaboración propia

88 Las redes sociales son el canal más relevante para los miembros de la Asociación de Estilistas de Arequipa, con un 81.50% de preferencia. Esto refleja la importancia de una estrategia de comunicación digital activa y bien gestionada en plataformas sociales para mantener a los miembros informados. Otros canales como el mensaje de texto (7.50%), correo electrónico (5.50%), y la página web (4.75%) tienen una menor relevancia, pero aún pueden ser utilizados como canales complementarios para segmentar y diversificar la información. La opción de "otros" con un 0.75% muestra que casi no existen otros medios preferidos fuera de los mencionados. Este

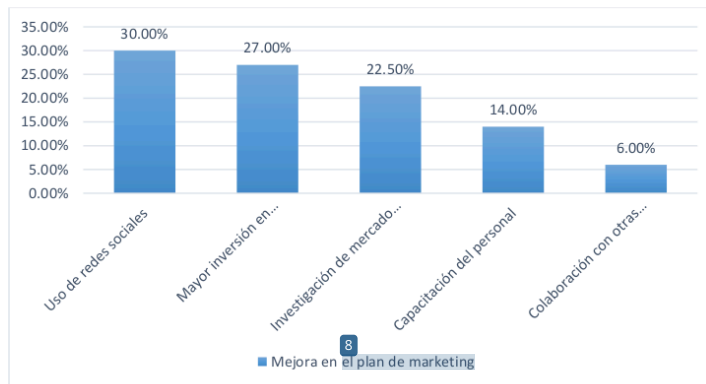
análisis sugiere que una inversión en redes sociales garantizaría una mayor efectividad en la difusión de información y en la interacción con los miembros.

Implementación de plan

c. Dimensión: Implementación del plan

Figura 18

Mejora en el plan de marketing



P16 - ¿Qué aspectos del plan de marketing considera que necesitan mejora?

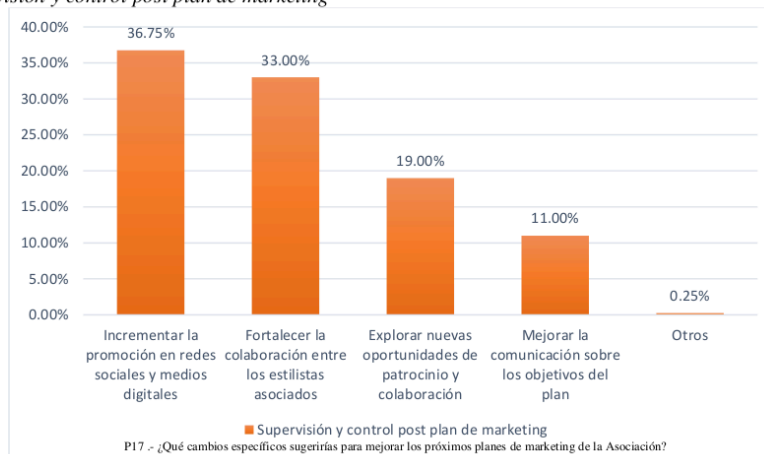
Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran una clara preferencia por las estrategias digitales y de visibilidad, donde el uso de redes sociales emerge como la principal área de mejora con un 30% de las respuestas, seguido estrechamente por la inversión en publicidad con un 27%. Esta combinación, que representa más de la mitad de las preferencias (57%), revela un consenso entre los miembros sobre la urgencia de intensificar la exposición de la organización, reconociendo el valor dual de las plataformas digitales y los medios tradicionales como herramientas clave para el desarrollo del sector.

d. Dimensión: Supervisión y control post plan de marketing

Figura 19

Supervisión y control post plan de marketing



Nota: Elaboración propia

El análisis de los datos sobre la supervisión y control post plan revela patrones significativos en las preferencias de mejora y seguimiento. El análisis identifica como prioridad fundamental la expansión de la huella digital, con especial foco en el escalamiento de iniciativas publicitarias en entornos virtuales y redes sociales con un 36.75% de las preferencias, seguido estrechamente por el fortalecimiento de la colaboración entre estilistas asociados con un 33%, lo que en conjunto representa casi el 70% de las respuestas y sugiere una fuerte orientación hacia la modernización digital y la cohesión interna de la asociación. La exploración de nuevas oportunidades de patrocinio y colaboración alcanza un 19%, mientras que la mejora en la comunicación de objetivos representa un 11%, indicando áreas de oportunidad secundarias pero significativas para el seguimiento del plan, con apenas un 0.25% para "Otros" que sugiere que las

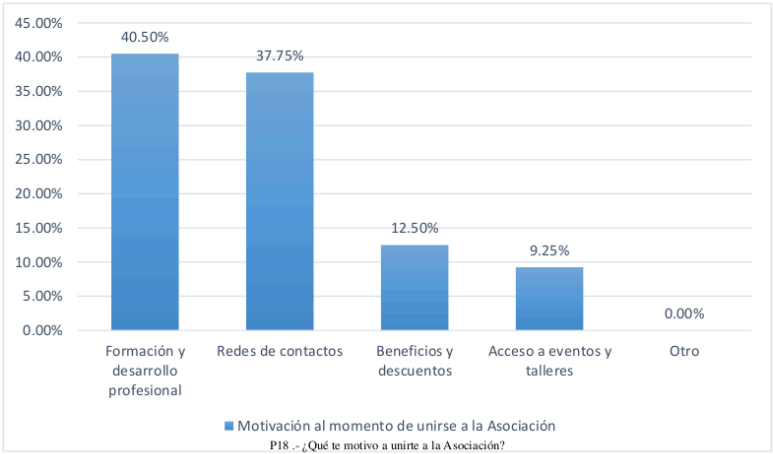
opciones principales cubren efectivamente las necesidades de supervisión identificadas. Esta distribución de preferencias proporciona una clara dirección para estructurar un sistema de seguimiento y control que priorice métricas digitales y de engagement, mientras mantiene un enfoque balanceado en el desarrollo de colaboraciones y la efectividad de la comunicación interna.

1.3.2. Variable: Posicionamiento

a. Dimensión: Factores de posicionamiento

Figura 20

Motivación al momento de unirse a la Asociación.



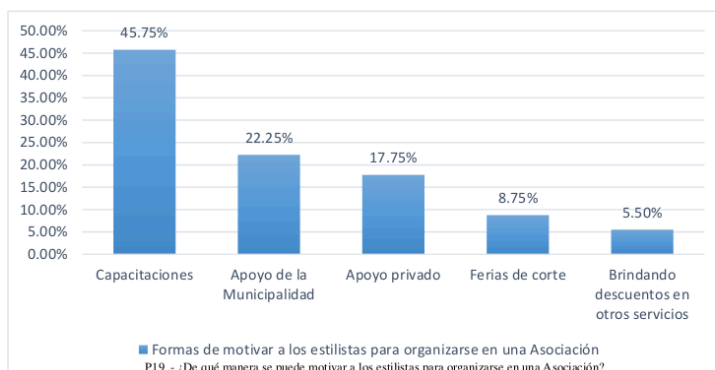
Nota: Elaboración propia

Los resultados revelan un claro patrón en las motivaciones de los estilistas para unirse a la Asociación de Estilistas de Arequipa. La formación y desarrollo profesional emerge como el principal motor, representando el 40.50% de los encuestados (162 personas), seguido muy de cerca por el interés en establecer redes de contactos con un 37.75% (151 miembros). Estos dos factores

dominantes, que en conjunto suman el 78.25% de las respuestas, sugieren que los estilistas priorizan el crecimiento profesional y las conexiones estratégicas por encima de beneficios más tangibles como descuentos (12.50%) o el acceso a eventos (9.25%). Es notable que ningún encuestado señaló otras motivaciones fuera de las opciones presentadas, lo que indica que las categorías propuestas capturaron efectivamente el espectro completo de motivaciones de los 388 miembros encuestados.

Figura 21

Formas de motivar a los estilistas para organizarse en una Asociación



Nota: Elaboración propia

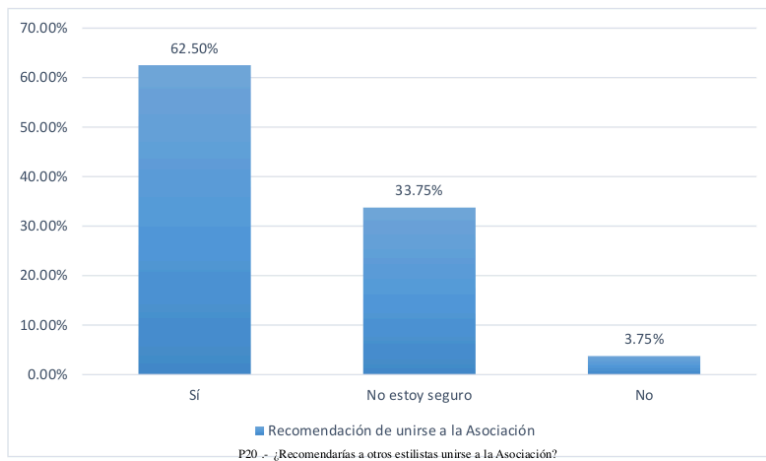
Al analizar los datos sobre las formas de motivar a los estilistas para organizarse en una Asociación, se evidencia una marcada preferencia por las capacitaciones como principal incentivo, representando el 45.75% de las respuestas (183 estilistas). El apoyo institucional también resulta significativo, con un 22.25% (89 personas) que valoran el respaldo de la Municipalidad y un 17.75% (71 encuestados) que consideran importante el apoyo del sector privado, sumando entre ambos un 40% del total. Las actividades específicas del sector como las ferias de corte (8.75%) y

los descuentos en servicios adicionales (5.50%) tienen una menor relevancia como factores motivacionales. Esta distribución de preferencias sugiere que los estilistas priorizan claramente las oportunidades de desarrollo profesional y el respaldo institucional por encima de beneficios comerciales inmediatos, lo cual es consistente con una visión de crecimiento profesional a largo plazo.

b. Dimensión: Imagen de marca en los estilistas

Figura 22

Recomendación de unirse a la Asociación



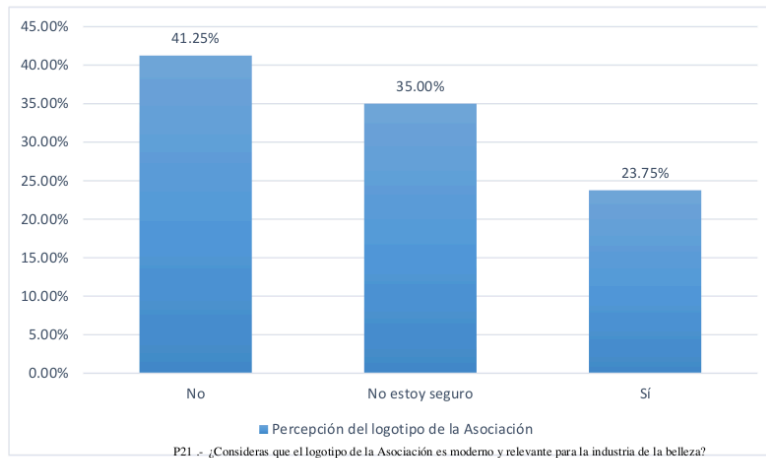
Nota: Elaboración propia

El análisis de los datos sobre la disposición a recomendar la Asociación revela un panorama mayoritariamente positivo, donde el 62.50% de los encuestados expresan una clara disposición a recomendar la membresía, lo cual indica confianza en el valor que aporta la organización. Sin embargo, existe un significativo grupo del 33.75% que muestra cierta indecisión, lo cual representa

una oportunidad crítica de mejora en la propuesta de valor de la Asociación. El bajo porcentaje de respuestas negativas, apenas un 3.75%, sugiere que las experiencias verdaderamente negativas son minoritarias. Este patrón de respuestas indica un Net Promoter Score (NPS) positivo, aunque con un importante margen para convertir a los indecisos en promotores activos mediante estrategias focalizadas de mejora y comunicación.

Figura 23

Percepción del logotipo de la Asociación



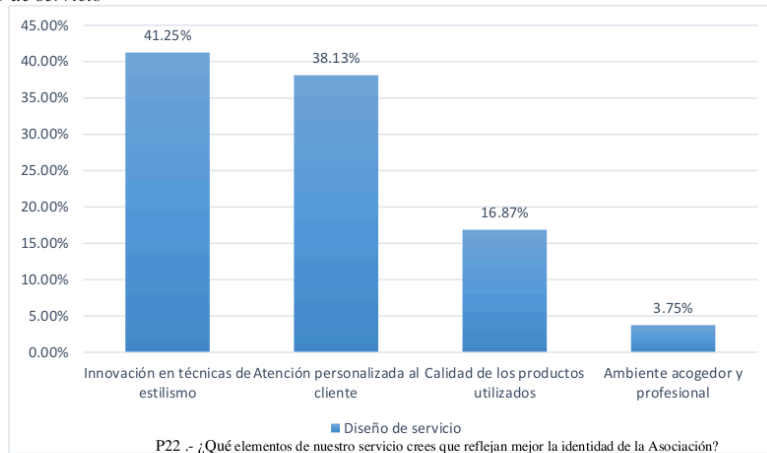
Nota: Elaboración propia

Sobre la percepción del logotipo de la Asociación revela una situación preocupante que requiere atención inmediata. Un significativo 41.25% de los encuestados expresan una opinión negativa hacia el logotipo actual, mientras que un 35% adicional manifiesta incertidumbre sobre el mismo. Solo el 23.75% tiene una percepción positiva del logotipo, lo cual representa menos de un cuarto de los miembros. El logotipo, siendo un elemento fundamental para el branding y

posicionamiento de la marca, no está logrando conectar efectivamente con más del 76% de sus miembros. Esta situación podría estar afectando negativamente la identificación de los estilistas con la Asociación y su imagen profesional en el mercado.

c. Dimensión: Identidad de marca

Figura 24
Diseño de servicio



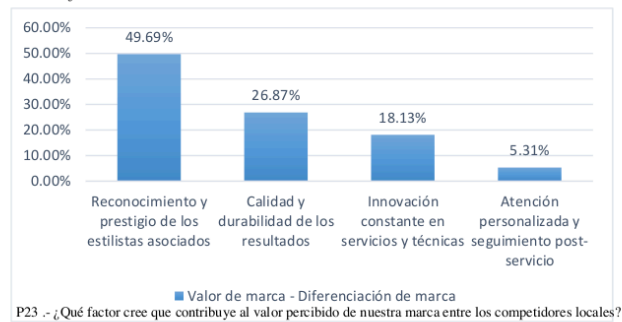
Nota: Elaboración propia

Analizando los datos sobre el diseño de servicio, se observa un patrón interesante donde, de los 320 estilistas que respondieron esta pregunta, se nota que 80 encuestados no proporcionaron respuesta, hay dos factores predominantes: la innovación en técnicas de estilismo lidera con un 41.25%, seguido muy de cerca por la atención personalizada al cliente con un 38.13% sumando entre ambos casi el 80% de las preferencias. La calidad de los productos utilizados representa un 16.87%, mientras que el ambiente acogedor y profesional apenas alcanza un 3.75%. Los resultados indican que los estilistas valoran las competencias técnicas y la atención al cliente más que los

factores ambientales, información necesaria para orientar los programas de formación y optimización de servicios. Adicionalmente, el porcentaje de no respuestas sugiere posibles deficiencias en los métodos de recolección de información o en la claridad de los instrumentos aplicados.

Figura 25

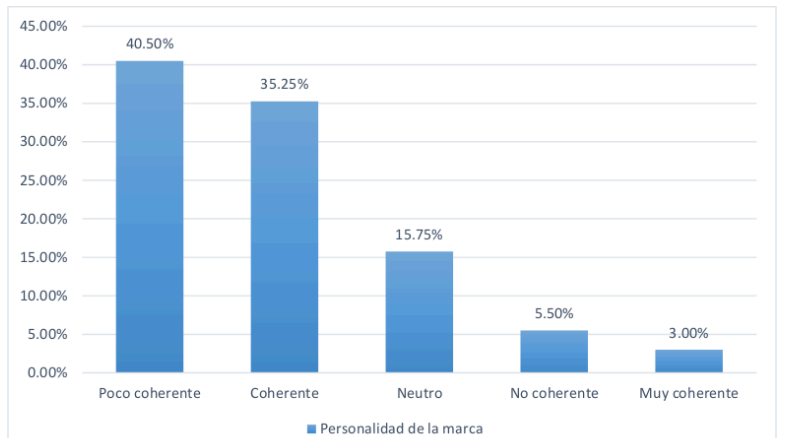
Valor de marca - Diferenciación de marca



Nota: Elaboración propia

Los datos sobre el valor y diferenciación de marca, de los 388 estilistas que respondieron, se observa que casi la mitad de los respondientes, específicamente el 49.69%, considera que el reconocimiento y prestigio de los estilistas asociados es el principal factor diferenciador de la marca. En segundo lugar, la calidad y durabilidad de los resultados representa el 26.87% seguido por la innovación constante en servicios y técnicas con un 18.13%. Sorprendentemente, la atención personalizada y seguimiento post-servicio solo representa el 5.31%. Esta distribución sugiere que la reputación profesional y los resultados tangibles son los pilares fundamentales del valor de marca, mientras que los aspectos de servicio al cliente, aunque importantes, no son percibidos como principales diferenciadores. La significativa tasa de no respuesta podría indicar una oportunidad para fortalecer la comunicación del valor de marca entre todos los miembros.

Figura 26
Personalidad de la marca

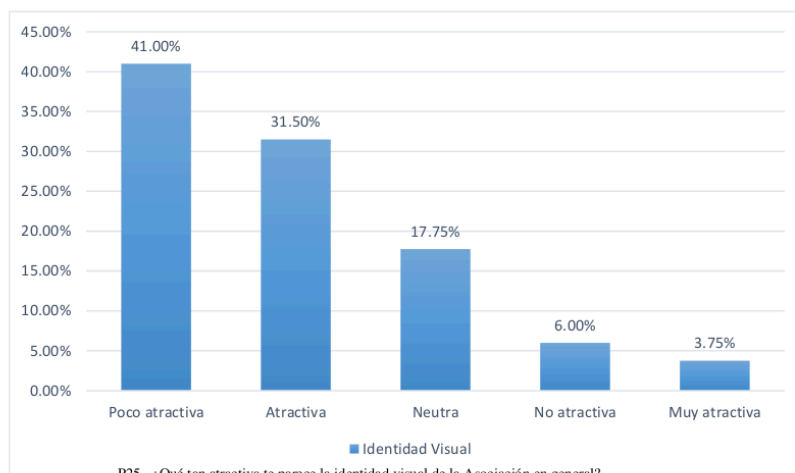


P24 - ¿Qué tan coherente es la personalidad de la Asociación en sus diferentes puntos de contacto (redes sociales, eventos, comunicación)?

Nota: Elaboración propia

Se puede observar una situación preocupante en términos de coherencia de marca. Un significativo 40.50% la percibe como "poco coherente", y si sumamos el 5.50% que la considera "no coherente", tenemos que el 46% de los miembros tiene una percepción negativa de la coherencia de marca. Solo el 38.25% tiene una visión positiva (3% "muy coherente" y 35.25% "coherente"), mientras que un 15.75% mantiene una posición neutral. Estos datos sugieren una crisis de identidad de marca que requiere atención inmediata, ya que una personalidad de marca inconsistente puede afectar negativamente la credibilidad, el reconocimiento y la lealtad tanto de los miembros como de los clientes.

Figura 27
Identidad Visual



64

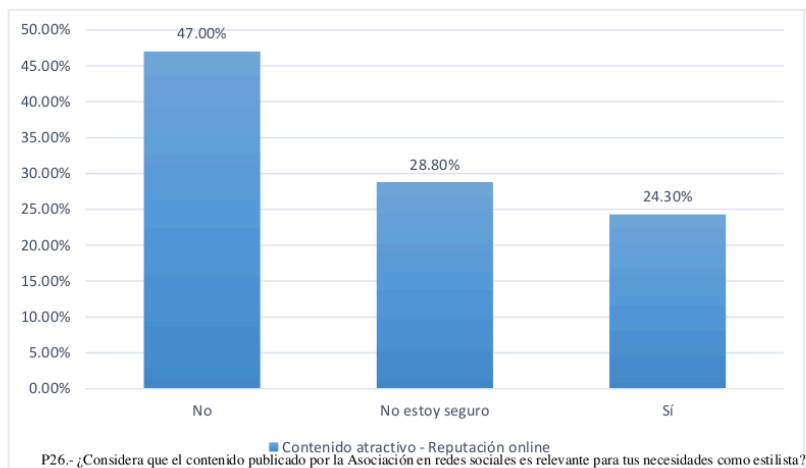
Nota: Elaboración propia

En la pregunta 25 sobre la perspectiva de la identidad visual de la asociación, los resultados revelan un problema crítico en la percepción de la identidad visual de la asociación, donde el 41% de los encuestados la considera "poco atractiva" y solo un 3.75% la califica como "muy atractiva". Este diagnóstico es alarmante, ya que una identidad visual débil dificulta el posicionamiento de marca, la diferenciación competitiva y la conexión emocional con el público. El hecho de que el 31.5% la perciba como "atractiva" que representa el segmento pasivo y el 17.75% se mantenga neutral sugiere que, si bien no existe un rechazo masivo, la asociación no está aprovechando el diseño como herramienta estratégica para transmitir profesionalismo y valor. Para revertir esta situación, se recomienda un rediseño de identidad visual con enfoque comercial, priorizando atributos clave del sector (creatividad, confianza y modernidad), junto con una campaña de

relanzamiento que explique el cambio y sus beneficios. La baja percepción actual podría estar afectando negativamente la captación de nuevos miembros y la percepción global de la asociación

d. Dimensión: ³³ **Imagen de marca en internet y redes sociales**

Figura 28
Contenido atractivo - Reputación online

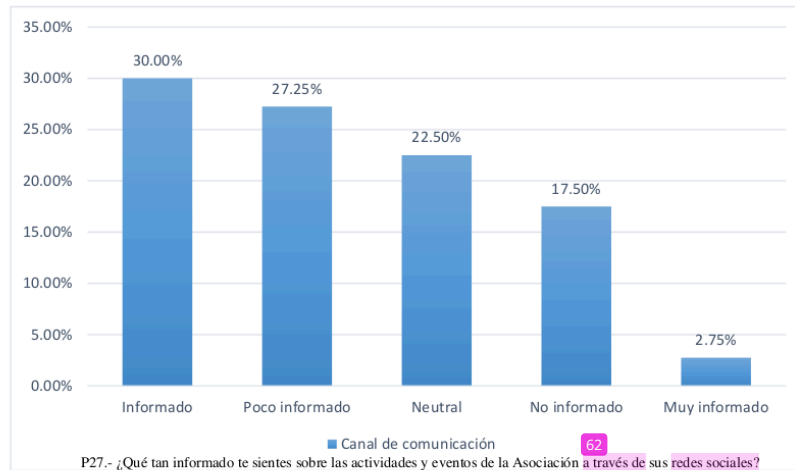


Nota: Elaboración propia

Los resultados sobre el contenido atractivo y reputación online revelan una situación crítica que requiere atención urgente. Un preocupante 47% de los encuestados considera que el contenido no es atractivo, mientras que solo el 24.3% tiene una percepción positiva. Además, existe un significativo 28.8% que muestra incertidumbre sobre la calidad del contenido y la reputación online. Estos resultados ⁷¹ sugieren que más del 75% de los miembros no están completamente satisfechos con la presencia online de la organización. Esta situación representa una oportunidad crítica de mejora en la era digital actual. Se recomienda una revisión exhaustiva y renovación de la estrategia de contenidos digitales y gestión de reputación online.

Figura 29

Canal de comunicación



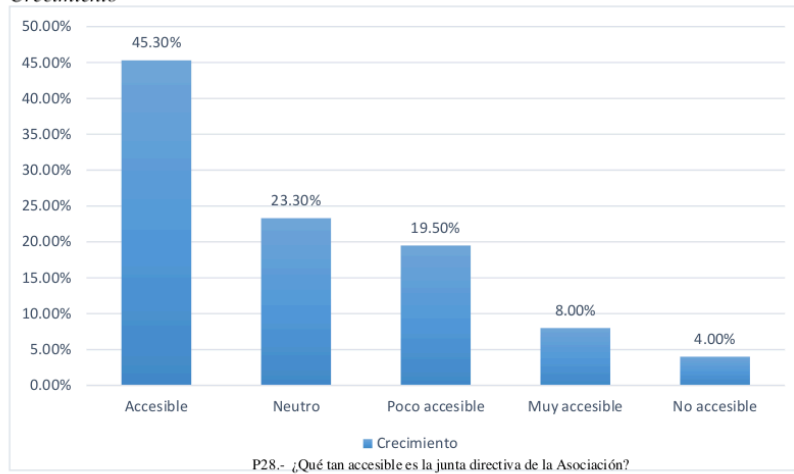
Nota: Elaboración propia

Se visualiza un panorama preocupante en la efectividad de la comunicación interna de la Asociación. Solo un 32.75% de los miembros se siente adecuadamente informado (2.75% "muy informado" y 30% "informado"), mientras que un alarmante 44.75% manifiesta deficiencias en la recepción de información (27.25% "poco informado" y 17.50% "no informado"). El porcentaje significativo de posiciones neutrales (22.50%) sugiere una zona gris en la efectividad comunicacional. Esta distribución indica claramente una brecha comunicacional que necesita ser abordada, ya que más del 67% de los miembros no está recibiendo información de manera óptima. Resulta prioritario desarrollar una estrategia de comunicación integrada que combine la mejora de los canales actuales con la adopción de nuevas plataformas, garantizando así el alcance efectivo a toda la membresía.

e. Dimensión: Coordinación

Figura 30

Crecimiento



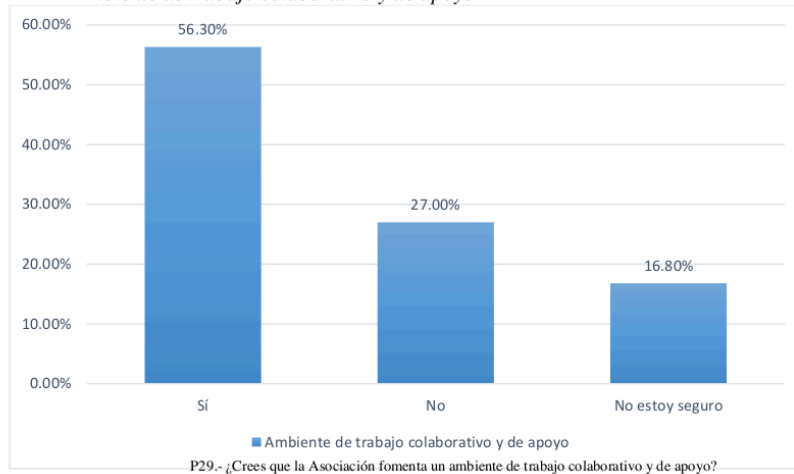
Nota: Elaboración propia

Al analizar los datos sobre el crecimiento y accesibilidad se muestra un panorama moderadamente positivo. El 53.3% de los encuestados percibe oportunidades de crecimiento accesibles (8% "muy accesible" y 45.3% "accesible"), lo cual representa una base sólida para el desarrollo profesional dentro de la Asociación. Sin embargo, existe un significativo 23.3% que mantiene una posición neutral, y un 23.5% que encuentra barreras de accesibilidad (19.5% "poco accesible" y 4% "no accesible"). Esta distribución sugiere que, si bien la mayoría encuentra caminos para el crecimiento, hay un importante segmento de aproximadamente 187 miembros (sumando neutral y aquellos que encuentran dificultades) que podrían beneficiarse de mejoras en la accesibilidad a oportunidades de desarrollo. Se recomienda implementar estrategias para democratizar las oportunidades de crecimiento, posiblemente a través de programas de mentoría,

capacitación escalonada o planes de desarrollo personalizados que atiendan las diferentes necesidades y niveles de experiencia de los miembros.

Figura 31

Ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo



Nota: Elaboración propia

El 56.3% de los encuestados afirma experimentar un ambiente colaborativo y establece una base sólida para el desarrollo profesional colectivo. Sin embargo, existe un significativo 27% que no percibe este ambiente de colaboración, mientras que un 16.8% manifiesta incertidumbre al respecto. Esta distribución sugiere que, si bien predomina una cultura de apoyo mutuo, hay un importante 43.8% de miembros (sumando las respuestas negativas y dudosas) que no están completamente integrados en esta dinámica colaborativa. Estos datos indican la necesidad de implementar estrategias para fortalecer los lazos profesionales entre los miembros, posiblemente a través de más actividades de networking, proyectos colaborativos y espacios de intercambio de

experiencias, con el objetivo de transformar esa percepción negativa o incierta en una experiencia positiva de colaboración.

2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1.1. Análisis de Motivadores de Afiliación

La composición de la demanda revela que el desarrollo profesional es el principal motor de afiliación para los miembros de la asociación, alcanzando un 40.50%. Este dato demuestra que el mercado al que se dirige la asociación tiene un fuerte interés en la capacitación y en la mejora continua de competencias, lo cual sugiere una orientación hacia la formación como estrategia clave para atraer y retener a los miembros. Además, estos resultados sugieren que la inversión en programas formativos ⁴ de alta calidad que cumplan con las necesidades del sector, puede incrementar la satisfacción de los miembros y fortalecer su lealtad hacia la asociación.

El segundo motivador de afiliación es el networking, mencionado por un 37.75% de los encuestados. Esto evidencia que las relaciones profesionales y el intercambio de contactos constituyen un aspecto fundamental en la propuesta de valor de la asociación, ya que facilita oportunidades de negocio y colaboración entre los miembros. Este aspecto debe ser considerado en la estrategia de retención, enfocándose en la creación de eventos y actividades que promuevan conexiones efectivas y el desarrollo de una red sólida entre los afiliados.

Los beneficios económicos ocupan el tercer lugar en la jerarquía de motivadores, con un 12.50% de los miembros que indican que esta es su principal razón para afiliarse. Esto indica la existencia de un segmento sensible al precio, que busca maximizar el valor recibido en relación al

costo de la afiliación. Ante este hallazgo, se puede considerar el desarrollo de programas de fidelización o de descuentos específicos que incrementen el valor percibido por este grupo.

Finalmente, un 9.25% considera que los eventos y talleres son el principal motivador para afiliarse. Este nicho de miembros encuentra atractivo en las actividades presenciales de formación y especialización, ⁸⁹ lo que representa una oportunidad para la asociación de desarrollar productos y servicios específicos para satisfacer esta demanda particular, potenciando el alcance de sus programas de capacitación y actividades de actualización profesional.

2.1.2. Evaluación de Posicionamiento Actual

La evaluación de posicionamiento actual permite identificar varias fortalezas que consolidan a la asociación como una entidad confiable y atractiva. La credibilidad institucional es una de las principales fortalezas, dado que un 62.50% de los encuestados recomendaría la asociación a otros profesionales del sector. Este alto nivel de recomendación indica una percepción positiva y sólida en el mercado en imagen de la asociación.

Otro aspecto clave en el posicionamiento actual es el ambiente colaborativo, valorado positivamente por un 56.30% de los miembros. Este factor respalda el desarrollo de una comunidad cohesionada y con alto nivel de cooperación entre sus integrantes, lo cual puede ser fundamental para fomentar la retención y la integración de nuevos afiliados que busquen un entorno profesional amigable y de apoyo.

La accesibilidad a las oportunidades de desarrollo es también una fortaleza relevante, con un 53.30% de los miembros que perciben accesibles las oportunidades ofrecidas por la asociación. Este aspecto constituye una plataforma sólida para el crecimiento, al asegurar que todos los

miembros puedan aprovechar los programas de formación y desarrollo, independientemente de sus circunstancias, lo cual es una ventaja competitiva importante frente a otras asociaciones.

Sin embargo, se identifican áreas críticas de mejora que requieren atención para fortalecer el posicionamiento de la asociación. En términos de identidad de marca, el logotipo actual recibe una percepción negativa por parte de un 41.25% de los encuestados, mientras que un 35.00% siente inseguridad al respecto, y solo un 23.75% expresa aprobación. Este dato sugiere la necesidad de evaluar un rediseño del logotipo y una revisión integral de la imagen institucional, buscando una representación más alineada a los fundamentos de la asociación. Adicionalmente, la coherencia institucional presenta debilidades, ya que un 40.50% de los miembros percibe poca coherencia, y un 5.50% considera que no existe coherencia alguna. Esto implica que la asociación debe trabajar en una estrategia de branding más consistente, que permita una comunicación visual y conceptual clara y alineada en todos sus puntos de contacto.

La presencia digital también representa un área de mejora importante. Un 47.00% de los encuestados muestra insatisfacción con el contenido online de la asociación, mientras que un 28.80% se encuentra indeciso, y solo un 24.30% expresa satisfacción. Este aspecto destaca la necesidad de fortalecer la estrategia digital, mejorando la calidad y relevancia del contenido en redes sociales y página web.

Finalmente, la comunicación institucional requiere una optimización significativa, ya que un 44.75% de los miembros considera que está deficientemente informado, mientras que solo un 32.75% se siente bien informado. Esto indica que se garantice que todos los miembros estén adecuadamente informados sobre las actividades, oportunidades y beneficios de la asociación, contribuyendo así a una mayor satisfacción y compromiso por parte de los afiliados.

2.1.3. Análisis de mercado del sector de estilistas

a. Tendencias del mercado

¹⁴ La industria experimenta una rápida transformación impulsada por la digitalización y nuevas demandas de los clientes. Plataformas de reserva digital y tácticas de marketing online optimizan tanto la operatividad como la experiencia del usuario, fortaleciendo la competitividad del sector. Como señalan Bustinza Albarracín et al. (2020), la creciente preferencia por servicios a medida requiere una formación profesional continua.

El nicho masculino, como barberías especializadas, representa una oportunidad en crecimiento. La pandemia aceleró tendencias como la implementación de protocolos de bioseguridad y servicios a domicilio, diferenciando a los establecimientos que priorizan el bienestar del cliente.

b. Tamaño del mercado

El sector de belleza en Arequipa tiene un valor estimado de 50 millones de soles anuales, con un crecimiento sostenido del 5-7%.

Segmentación del mercado (Perú Retail, 2016):

- Segmento Premium (15%): Alta gama, dirigido a clientes exclusivos.
- Segmento Medio (60%): Servicios estándar, precios moderados, mayor potencial.
- Segmento Económico (25%): Competencia por precio, costos bajos.

Oportunidad estratégica para la asociación: posicionarse como un eje educativo, mejorando la profesionalización de los estilistas y aportando valor añadido al sector en el sur del Perú.

c. Principales actores

Según Bustinza Albarracín et al. (2020) la competencia está liderada por cadenas nacionales con alta penetración y salones locales que destacan por su atención personalizada. En formación profesional, instituciones como Loreal, SENATI y academias locales impulsan el desarrollo del talento estilista en Arequipa.

Tabla 12
Principales Actores de Sector de Estilistas en Arequipa

Categoría	Actores Principales	Características Clave
Cadenas Nacionales	Montalvo Spa	Penetración significativa, múltiples sucursales estratégicas.
	Marco Aldany	Posicionado en el segmento premium, enfocado en servicios de alta gama.
Salones Locales	Glamour Studio, D'Carlos Salon, Beauty Zone	Atención personalizada, relaciones a largo plazo con clientes, adaptación a tendencias locales.
Formación Profesional	Instituto Loreal	Capacitaciones y certificaciones regulares en Arequipa, sin sede física local.
	Academias Locales	Formación técnica de nuevos talentos, contribuyen al desarrollo del sector.

Nota: Elaboración propia

2.1.4. Análisis de la competencia

a. Propuestas de valor existentes

Las asociaciones de estilistas en Perú han estructurado propuestas de valor robustas que buscan atraer y fidelizar a sus miembros. Una de las principales ofertas es la capacitación continua, reconocida como un pilar fundamental. Los programas de formación incluyen desde talleres prácticos en técnicas específicas hasta seminarios de gestión empresarial y marketing digital, cubriendo así una amplia gama de necesidades profesionales. La alianza estratégica con marcas reconocidas del sector añade un componente de diferenciación, ya que permite a algunas

asociaciones otorgar certificaciones internacionales, lo cual se convierte en un valor añadido crucial para aquellos miembros que buscan destacarse en un mercado competitivo.

Otro componente relevante en las propuestas de valor de estas asociaciones es la provisión de servicios de apoyo. La asesoría legal y contable resulta especialmente valiosa para los pequeños empresarios y los profesionales independientes, quienes pueden no tener acceso a estos recursos de otro modo. Además, algunas asociaciones han implementado programas de marketing colectivo, lo que les permite a sus miembros beneficiarse de campañas publicitarias conjuntas que serían prohibitivas de implementar de forma individual, generando así sinergias comerciales significativas.

Las oportunidades de networking y desarrollo de negocios constituyen el tercer pilar en estas propuestas de valor. La organización de ferias y eventos no solo sirve de plataforma para que los miembros exhiban sus habilidades, sino que también facilita la creación de contactos estratégicos con proveedores y potenciales clientes corporativos. Algunas asociaciones han lanzado programas de mentoría en los cuales los miembros más experimentados guían a los nuevos profesionales, promoviendo el desarrollo de talento dentro de la industria y fortaleciendo la cohesión del gremio.

En cuanto al análisis de motivadores de afiliación, ¹²⁶ los resultados de la encuesta a los miembros revelaron que el desarrollo profesional es el principal impulsor de afiliación, mencionado por el 40.50% de los encuestados (162 miembros), lo que confirma el fuerte enfoque del mercado en la capacitación continua. En segundo lugar, el networking es destacado por el 37.75% (151 miembros), lo cual subraya la relevancia de construir relaciones estratégicas dentro de la comunidad como un mecanismo eficaz para la retención de miembros. Los beneficios económicos representan el tercer motivador, mencionado por el 12.50% de los encuestados (50

miembros), lo que revela un segmento sensible al precio y sugiere una oportunidad para el diseño de programas de fidelización atractivos. Finalmente, los eventos y talleres motivan al 9.25% (37 miembros), apuntando a un nicho específico con ¹³³ potencial para la creación de productos y servicios adaptados a sus intereses.

La evaluación del posicionamiento actual de la Asociación de Estilistas de Arequipa revela fortalezas clave. La credibilidad institucional es sólida, con un 62.50% de los miembros que recomendaría la asociación, lo que constituye una base confiable para una expansión futura. Además, el ambiente colaborativo es percibido positivamente por el 56.30% de los afiliados, representando un pilar ¹²⁹ en el desarrollo de la comunidad. Asimismo, el 53.30% de los miembros encuentra accesibles las oportunidades de desarrollo profesional, lo cual funciona como una plataforma clave para el crecimiento de la asociación.

No obstante, se identifican áreas críticas de mejora que deben abordarse. En cuanto a la identidad de marca, el logotipo de la asociación tiene una percepción negativa en el 41.25% de los encuestados, y solo el 23.75% expresa aprobación, lo cual indica la necesidad de una revisión estratégica en términos de imagen institucional. En cuanto a la coherencia de marca, el 40.50% percibe poca coherencia y un 5.50% considera que no existe coherencia alguna, por lo que se recomienda desarrollar una estrategia integral de branding. La presencia digital también muestra deficiencias, ya que un 47.00% se declara insatisfecho con el contenido online, lo que sugiere la oportunidad de fortalecer la visibilidad digital mediante contenidos de valor que refuercen la conexión con los miembros. Finalmente, la comunicación institucional requiere optimización, con un 44.75% de los miembros que se sienten deficientemente informados. Mejorar la efectividad comunicativa será crucial para consolidar la relación con los afiliados y optimizar su experiencia dentro de la asociación.

En conclusión, la Asociación de Estilistas de Arequipa posee un sólido potencial de crecimiento, pero requiere ajustes estratégicos para maximizar su propuesta de valor y fortalecer su posicionamiento. Explorar mejoras en su identidad de marca, presencia digital y comunicación institucional será fundamental para consolidarse como la referencia principal para los estilistas en la región y asegurar una propuesta de valor consistente y atractiva que resuene con las necesidades de sus miembros actuales y potenciales.

2.1.5. Análisis de la demanda

Mediante el análisis del mercado de asociaciones de estilistas en Perú se revela un crecimiento sostenido del sector de belleza y estética, con tasas anuales que oscilan entre el 9% y el 13%, según datos de la consultora Lifecare (PerúRetail, 2016). Este dinamismo del mercado pone de manifiesto el potencial significativo que posee la industria de la belleza en el país, particularmente en Lima Metropolitana, donde se estima que existen al menos 20 mil técnicos en cosmiatría (El Peruano, 2020). No obstante, persiste una marcada escasez de mano de obra calificada en peluquería y otros tratamientos estéticos, lo cual representa una oportunidad para que las asociaciones de estilistas se posicionen como líderes en capacitación y desarrollo profesional, orientando su oferta hacia la satisfacción ¹⁷ de una demanda en constante crecimiento.

En relación con el posicionamiento actual de la Asociación de Estilistas de Arequipa, se estima que contaba con unos 388 miembros activos. Sin embargo, desde antes de la pandemia no se ha realizado un censo exhaustivo, lo cual podría significar que el número actual de miembros y su perfil real de necesidades no estén totalmente actualizados. Un estudio de los principales motivadores de afiliación en una muestra de 388 miembros revela que el desarrollo profesional es el factor de mayor peso, con un 40.50% de los miembros destacándolo como su motivador principal. Le siguen el networking, mencionado por el 37.75% de los afiliados, mientras que los

beneficios económicos y la participación en eventos o talleres son los motivadores de menor relevancia, con un 12.50% y 9.25%, respectivamente.

El análisis del posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa muestra fortalezas importantes. Entre estas, se destaca la credibilidad institucional, ya que el 62.50% de los miembros la recomendaría a otros profesionales. Además, el 56.30% percibe un ambiente colaborativo positivo dentro de la asociación, y el 53.30% considera que existen oportunidades accesibles para su desarrollo profesional. Sin embargo, también se identifican áreas críticas de mejora. La identidad de marca presenta deficiencias, ya que el 41.25% tiene una percepción negativa del logotipo y el 40.50% percibe falta de coherencia en la imagen institucional. La presencia digital es otro aspecto a fortalecer, pues el 47.00% de los miembros muestra insatisfacción con el contenido online, y la comunicación institucional requiere mejoras, ya que el 44.75% de los afiliados considera que la información que reciben es insuficiente.

En conclusión, la Asociación de Estilistas de Arequipa se encuentra en una posición favorable para capitalizar ³ el crecimiento de la industria de la belleza en Perú, pero es fundamental que aborde las áreas críticas identificadas. Fortalecer la identidad de marca, mejorar la presencia digital y optimizar la comunicación institucional son estrategias clave para consolidar su posicionamiento y atraer nuevos miembros. Asimismo, es prioritario que la asociación se centre en maximizar los motivadores de afiliación más relevantes, como el desarrollo profesional y el networking, además de reforzar sus fortalezas en credibilidad, ambiente colaborativo y accesibilidad al desarrollo. Todo esto permitirá a la Asociación de Estilistas de Arequipa ⁴ consolidarse como un referente en el sector de belleza y estética en la región, incrementando así su valor para los estilistas y fortaleciendo su rol como entidad de apoyo y capacitación profesional.

2.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

2.2.1. Propuesta

Presentación de la Asociación

3 Esta organización sin fines de lucro se dedica al desarrollo profesional y representación gremial de estilistas en Arequipa, con enfoque en capacitación, networking y mejora continua del sector belleza

Giro y Rubro

La Asociación pertenece al rubro de servicios de belleza, especializándose en la representación gremial, el desarrollo profesional y la capacitación continua de estilistas.

Cartera de Productos y Mercado

Ofrece servicios como representación gremial, participación en eventos, labor social, y capacitaciones para sus afiliados. Su mercado objetivo son estilistas en Arequipa y regiones cercanas que buscan profesionalización y respaldo institucional.

Productos/Servicios Principales:

- Representación gremial
- Capacitaciones técnicas y de gestión
- Eventos de networking
- Programas de desarrollo profesional
- Beneficios corporativos

Mercado Objetivo: Profesionales del sector belleza en Arequipa y región sur

Principal Competencia

La competencia se compone de academias de estilismo y otras asociaciones de belleza que también ofrecen formación y representación, aunque sin la influencia y posicionamiento que la Asociación ha ganado.

Estrategia de Marketing Basada en ⁴⁶ las Cinco Fuerzas de Porter

Este plan ⁷ estratégico busca fortalecer la competitividad de esta asociación en el sector de la belleza y estilismo en Arequipa, utilizando el modelo ⁷ de las Cinco Fuerzas de Porter. El enfoque principal es analizar las amenazas y oportunidades que rodean a la asociación, implementando estrategias específicas en cada área que incrementen la fidelización de los socios, mejoren la relación con proveedores y optimicen ⁷ la propuesta de valor frente a la competencia.

1. Amenaza de Nuevos Entrantes

Estrategia: Fortalecer la imagen de marca y los beneficios exclusivos de membresía para disuadir la entrada de nuevas asociaciones.

Tabla 13
Propuesta de Imagen de marca y beneficios

Dimensión	Objetivo	Acciones	Detalles	Costo (S/)	Plazo	Indicadores Clave	Impacto Esperado
Identidad Visual	Proyectar profesionalismo y confiabilidad	Rediseño de marca corporativa	- Nuevo logo de identidad	2,000	Corto plazo (1-2 meses)	- % Reconocimiento de marca	Mejorar percepción profesional en 40%
			- Materiales institucionales			- Percepción de imagen	
Desarrollo Profesional	Fortalecer capacidades técnicas asociados	Programas de capacitación especializada	- Cursos de estilismo	150/hora	Continuo (anual)	-Horas de capacitación	Incrementar competencias profesionales en 35%
			- Gestión de salones			-Certificados emitidos	
Alianzas Estratégicas	Generar valor agregado para asociados	Convenios con proveedores del sector	- Tendencias del sector	500	Mediano plazo (3-6 meses)	- Satisfacción del programa	Reducir costos operativos en 25%
			- Descuentos exclusivos			- N° de convenios	
			- Beneficios especiales			-Ahorro promedio de asociados	
			- Red de proveedores			- Satisfacción de beneficios	

Nota. Elaboración propia

2. Poder de Negociación de los Proveedores

Estrategia: Construir relaciones de largo plazo con proveedores clave para asegurar precios preferenciales y condiciones exclusivas.

Tabla 14
Propuesta de Relaciones con proveedores a largo plazo

Dimensión	Objetivo	Acciones	Detalles	Costo (S/)	Plazo	Indicadores Clave	Impacto Esperado
Alianzas Comerciales	Obtener condiciones preferenciales	Negociación con importadores de belleza	- Descuentos 20% - Precios mayoristas - Condiciones especiales	10- 0	Mediano plazo	- %Descuento obtenido - Número de proveedores - Volumen de compra	Reducir costos de aprovisionamiento en 25%
Estrategia de Exclusividad	Generar valor mutuo	Acuerdos de compromiso comercial	- Volúmenes garantizados - Promoción de marcas - Beneficios cruzados	0	Continuo	- Proveedores exclusivos - Valor de contratos - Satisfacción del proveedor	Fortalecer cadena de suministro en 40%
Desarrollo de Red	Construir ecosistema de proveedores	Creación de red de proveedores confiables	- Verificación de proveedores - Promoción de red - Evaluación continua	200	Corto plazo (1-2 meses)	- Proveedores certificados - Transparencia - Calidad de proveedores	Incrementar confiabilidad de proveedores en 35%

Nota: Elaboración propia

3. Poder de Negociación de los Clientes (Socios)

Estrategia: Ofrecer una propuesta de valor diversificada y personalizada para fomentar la lealtad de los socios y disminuir su poder de negociación.

Tabla 15
Propuesta de Lealtad de socios

Dimensión	Objetivo	Acciones	Detalles	Costo (S/)	Plazo	Indicadores Clave	Impacto Esperado
14 Poder de Negociación de Clientes	Reducir el poder de negociación de los socios mediante una propuesta de valor diferenciada	Programa de Fidelización	Crear beneficios escalonados y personalizados según nivel de participación y recomendación de nuevos miembros	1,000 o e de impleme ntación)	Corto plazo	- Número de socios en cada nivel de fidelización - Tasa de retención de socios - Nuevos miembros recomendados	- Aumento de la lealtad de los socios - Reducción de la rotación de clientes - Fortalecimiento de la relación comercial
	Brindar valor agregado más allá del servicio básico	Servicios de Asesoría Especializada	Ofrecer asesorías en marketing digital y finanzas para salones (2 horas mensuales)	100/hora	Continuo	- Número de asesorías realizadas - Satisfacción de los socios con las asesorías - Mejora en indicadores de negocio de los socios - Tasa de apertura de boletines - Interacción con contenido	- Diferenciación competitiva - Percepción de valor añadido - Fortalecimiento de la relación consultor-cliente - Mejora de la comunicación - Transparencia
	Mantener comunicación transparente y cercana	Comunicación Constante	Envío de boletines mensuales sobre actividades y	50 por boletín	Continuo		

	beneficios de la asociación	- Feedback socios	- Sentido comunidad y pertenencia
--	-----------------------------	-------------------	-----------------------------------

Nota: Elaboración propia

4. Amenaza de Productos Sustitutos

Estrategia: Posicionar la asociación como referente líder en profesionalización del sector de estilismo, diferenciándose de la oferta informal.

Tabla 16
Propuesta de posicionamiento estratégico de la Asociación

Dimensión	Objetivo	Acciones	Detalles	Costo (S/)	Plazo	Indicadores Clave	Impacto Esperado
Fortalecimiento Asociativo	Aumentar número asociados	Programa de captación	de - Convocatorias especializadas - Beneficios de asociación	5,000	Corto Plazo	Nuevos asociados/mes	+15% membresías
Mejora de Servicios	Optimizar propuesta valor	Expansión de servicios	de - Capacitaciones certificadas - Asesoría legal - Certificaciones	150/hora	Continuo	Satisfacción asociados	85% aprobación
Calidad Profesional	Elevar estándares técnicos	Programas de especialización	de - Módulos técnicos avanzados - Certificaciones homologadas	1,500	Mediano Plazo	Profesionales certificados	+200 certificaciones

Diferenciación	Posicionamiento competitivo	"Salón Saludable"	- Auditorías de calidad - Auditorías de higiene - Sello de calidad - Promoción de asociados	2,000	Mediano Plazo	Salones certificados	50 salones
Respaldo Institucional	Generar confianza	Asesoría especializada	- Consultoría legal - Normativas laborales - Soporte fiscal	200/hora	Mensual	Consultas resueltas	90% efectividad

Nota: Elaboración propia

5. Rivalidad entre Competidores Existentes

Estrategia: Reforzar la propuesta de valor de la asociación para atraer nuevos socios y diferenciarse de otras asociaciones en la región.

Tabla 17
Propuesta para atraer nuevos socios

Dimensión	Objetivo	Acciones	Detalles	Costo (S/)	Plazo	Indicadores Clave	Impacto Esperado
Rivalidad entre	Diferenciar se de otras asociaciones	Servicios Especializados	Ofrecer profesional marketing digital,	asesoría en (2	100/hora Continuo	Número de asesorías realizadas	Posicionamiento como referente sectorial

Competidores	en la región	Exclusivos	gestión de salones y tendencias estilismo	en horas/mes)		- Satisfacción de los participantes - Nuevos socios atraídos por servicios especializados - Alcance de la campaña - Tráfico web generado - Nuevos seguidores en redes - Solicitudes de información	- Valor agregado único - Incremento de la propuesta de valor
Aumentar visibilidad y reconocimiento de marca	Posicionamiento como Opción Consolidada	500/mes Continuo	Campaña publicitaria en redes sociales y medios locales para fortalecer presencia de marca				-Mayor reconocimiento de marca - Atracción de nuevos socios - Diferenciación competitiva
Comunicar valor diferencial	Campaña de Comunicación Integral	1,000 (producción inicial y material de la asociación)	Desarrollar contenido estratégico que destaque beneficios exclusivos miembros de asociación		Mediano plazo	- Engagement con contenido - Conversiones de leads - Percepción de valor de la asociación	- Comunicación efectiva de propuesta única - Fortalecimiento de imagen institucional - Captación de nuevos asociados

Nota: Elaboración propia

2.2.2. Costos totales

Tabla 18
Costos Totales

Dimensión Estratégica	Costos (S/)	Fijos (S/)	Costos Variables (S/)	Costo Total (S/)	Anual	% del Presupuesto
-----------------------	-------------	------------	-----------------------	------------------	-------	-------------------

Amenaza de Nuevos Entrantes	2,000	650/año	2,650	22%
Poder de Negociación de Proveedores	200	0	200	2%
Poder de Negociación de Clientes	1,000	1,800/año	2,800	23%
(Socios)				
Amenaza de Productos Sustitutos	5,000	1,950/año	6,950	37%
Rivalidad entre Competidores	1,000	6,000/año	7,000	37%
Total Presupuesto Estratégico	9,200	10,400	19,600	100%

Nota: Elaboración propia

El plan estratégico basado en las Cinco Fuerzas de Porter brinda una estructura sólida para la asociación mitigando las amenazas ya antes identificadas, así como aprovechar oportunidades de mercado en el sector de la belleza en Arequipa. La estrategia enfocada en la diferenciación de servicios de valor agregado —como la certificación, la asesoría especializada, y programas exclusivos— permitirá a la asociación consolidarse y destacarse frente a competidores y alternativas informales. Además, el fortalecimiento de las relaciones con proveedores mediante alianzas a largo plazo y la oferta de beneficios exclusivos para los socios serán fundamentales para reducir costos operativos y aumentar la rentabilidad.

A continuación, el resumen de costos totales muestra que el plan es viable económicamente, con una inversión total de S/ 19,600, que representa una inversión en el crecimiento y sostenibilidad de la asociación en el largo plazo:

Tabla 19
Asignación de Recursos, Control Presupuestario y Riesgos

Fase	Presupuesto (S/)	% del Total	Asignación de Recursos	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación	Indicadores de Gestión (KPIs)
Desarrollo de Marca	2,650	13.5 %	- Equipo de diseño - Consultor branding -Recursos tecnológicos	Percepción inadecuada de imagen	Media	Alto	- Estudios de mercado - Focus groups - Pruebas de concepto	- % Reconocimiento de marca - Percepción de imagen profesional
Fortalecimiento de Servicios	2,800	14.3 %	- Especialistas en capacitación -Infraestructura tecnológica -Consultores externos	Baja participación de socios	Alta	Medio	- Encuestas de satisfacción - Programa de incentivos - Comunicación personalizada	- Número de asesorías realizadas - Tasa de retención de socios
Captación y Expansión	6,950	35.5 %	-Equipo marketing -Recursos digitales - Red de contactos	Competencia de asociaciones informales	Alta	Alto	- Diferenciación de servicios - Certificaciones exclusivas - Campaña de valor diferencial	-Nuevos asociados/mes - Satisfacción de asociados
Posicionamiento de Marca	7,000	35.7 %	- Especialistas en comunicación -Plataformas digitales - Producción de contenido	Bajo alcance de comunicación	Media	Medio	- Estrategia de contenidos - Inversión en publicidad dirigida - Colaboraciones estratégicas	- Alcance de campaña - Tráfico web - Conversión de leads
Total	19,600	100%	-Equipo multidisciplinario	-	-	-	-	-

-Recursos tecnológicos
-Red de proveedores
Nota: Elaboración propia

Tabla 20
Plan de Comunicaciones

Público	Canal	Frecuencia	Responsable	Presupuesto (S/)	Objetivo
Objetivo					Comunicacional
Socios	- Boletines	Mensual	Área de Comunicaciones	500	Fortalecer sentido de pertenencia
Actuales	- Webinars				
	- Plataforma digital				
Socios	- Redes sociales	Trimestral	Equipo de Marketing	1,500	Captar nuevos asociados
Potenciales	- Medios locales				
	- Eventos sectoriales				
Proveedores	- Encuentros	Semestral	Desarrollo Comercial	200	Fortalecer relaciones estratégicas
	- Comunicados				
	- Convenios				
Comunidad	-Contenido especializado	Bimestral	Área Técnica	800	Posicionar como referente sectorial
Profesional	- Testimoniales				

Nota: Elaboración propia

Tabla 21
Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación

Tipo de Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación	Responsable
Operativo	Baja participación en servicios	Alta	Medio	- Rediseño de propuesta de valor - Programa de incentivos - Evaluación continua de servicios	Gerencia General
Financiero	Sobrecosto implementación	Media	Alto	- Presupuesto detallado - Seguimiento mensual - Fondos de contingencia	Área Financiera
Reputacional	Percepción negativa de marca	Baja	Alto	- Monitoreo de reputación digital - Gestión de crisis	Área de Comunicaciones
Competitivo	Entrada de nuevas asociaciones	Media	Medio	- Transparencia comunicacional - Diferenciación de servicios - Innovación constante - Certificaciones exclusivas	Desarrollo Estratégico

Nota: Elaboración propia

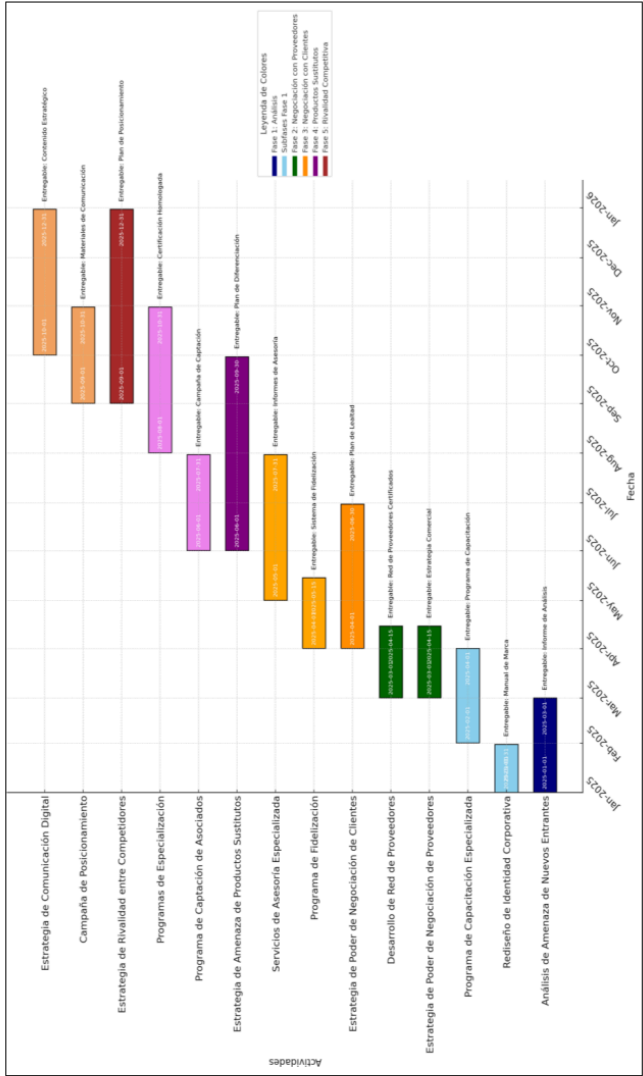
Tabla 22

Cronograma de Actividades de Plan Estratégico de Marketing Basado en las Cinco Fuerzas de Porter

ED T	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predece sora	Recursos	Presupuest o (S/)	Entregables	KPIs
1.0	Análisis de Amenaza de Nuevos Entrantes	60 días	01/01/2 025	01/03/2 025	-	Equipo de Investigación de Mercados	2,650	Informe de Barreras de Entrada	de - % Reconocimiento de marca - Nuevos asociados/mes
1.1	Rediseño de Identidad Corporativa	30 días	01/01/2 025	31/01/2 025	-	Diseñador Gráfico Consultor de Marca	2,000	Manual de Identidad Visual	de Percepción de imagen profesional
1.2	Programa de Capacitación Especializada	60 días	01/02/2 025	01/04/2 025	1.1	Instructores Especializados	650	Programa de Capacitación Material Didáctico	de Horas de capacitación Certificados emitidos
2.0	Estrategia de Poder de Negociación Proveedores	45 días	15/01/2 025	29/02/2 025	-	Equipo de Desarrollo Comercial	200	Red Proveedores Certificados	de - N° de convenios - Ahorro promedio
2.1	Desarrollo de Red de Proveedores	45 días	15/01/2 025	29/02/2 025	-	Analista de Proveedores	200	Base de Datos de Proveedores	Proveedores certificados Transparencia

Figura 32

Cronograma de Actividades de Marketing Basado en las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración Propia

2.2.3. Proyección de ventas y análisis de mercado

Actualmente la Asociación de Estilistas de Arequipa atraviesa por una situación delicada. Si bien cuentan con aproximadamente 388 miembros activos, no han realizado un empadronamiento formal desde antes de la pandemia. Esto representa un riesgo, ya que es posible que hayan perdido socios debido a la crisis sanitaria.

Adicionalmente, la gestión institucional no ha mantenido continuidad programática desde 2020 a la fecha, lo cual ha generado que pierda visibilidad y presencia en el sector. Esto se refleja en el hecho de que no fueron convocados a una importante reunión a nivel nacional, donde se discutía una iniciativa relevante para el gremio.

En cuanto a sus finanzas, la asociación no cuenta actualmente con una fuente de ingresos estable, ya que no han estado cobrando cuotas a sus miembros. Esto pone en riesgo la sostenibilidad de sus operaciones a corto y mediano plazo. Asimismo, carecen de una infraestructura propia adecuada, teniendo que depender del local del CEPRO para realizar sus actividades.

En resumen, la Asociación de Estilistas de Arequipa se encuentra en una situación delicada, con un panorama incierto en cuanto a su membresía, actividad, finanzas e infraestructura. Requiere una reactivación y reorganización urgente para poder cumplir con su objetivo de representar y apoyar a los estilistas de la región.

- Asociación de Estilistas - Arequipa y Sur del Perú
- Horizonte de Proyección: 3 años

2.2.3.1 Análisis del mercado objetivo

Este análisis se fundamenta en datos demográficos oficiales de la región Arequipa y estudios sectoriales del mercado de belleza y estética. La segmentación se ha realizado considerando variables geográficas, demográficas y conductuales para identificar el mercado potencial con precisión.

Tabla 23

Segmentación del Mercado

Criterio	Descripción	Tamaño Estimado
Condiciones Económicas	Estilistas y propietarios de salones de clase media con capacidad de inversión en su formación.	3,500 potenciales.
Ubicación Geográfica	Arequipa y el sur del Perú, especialmente en zonas urbanas con alta concentración de salones.	1,800,000 habitantes (zona de influencia).
Nivel de Especialización	Profesionales interesados en actualizar y especializar sus técnicas para diferenciarse.	65% del mercado total.
Tipo de Estilistas	Dueños de salones, freelancers y recién egresados que buscan respaldo institucional.	2,275 negocios potenciales.

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Análisis de Penetración de Mercado

Año	Penetración Objetivo	Socios Estimados	Cuota Mercado
Año 1	15%	341	15%
Año 2	25%	569	25%
Año 3	35%	796	35%

Nota. Elaboración propia

2.2.3.2 Estructura de ingresos

El modelo de ingresos se ha diseñado bajo un esquema multimodal que combina ingresos recurrentes por membresías con servicios de valor agregado, garantizando sostenibilidad financiera y valor para los asociados.

Tabla 25
Membresías

Tipo	Tarifa (S/)	Mensual	% Distribución	Beneficios
Básica	100		50%	Acceso básico a capacitaciones y red de proveedores
Premium	180		35%	Beneficios básicos + asesoría personalizada
Elite	250		15%	Todos los beneficios + certificaciones exclusivas

Nota. Elaboración propia

Tabla 26
Servicios Adicionales

Servicio	Tarifa (S/)	Frecuencia Estimada
Capacitaciones Especializadas	150/sesión	Mensual
Asesoría Legal	200/consulta	Trimestral
Certificaciones	300/programa	Semestral
Eventos y Networking	100/evento	Bimestral

Nota. Elaboración propia

2.2.3.3.Proyección de ingresos

Las proyecciones financieras se han desarrollado utilizando modelos predictivos basados en datos históricos del sector y tendencias de mercado, incorporando factores de estacionalidad y crecimiento orgánico.

Tabla 27
Ingresos por Membresías (Año 1)

Trimestre	Socios Activos	Ingreso (S/)	Membresías	Servicios (S/)	Adicionales	Total (S/)
T1	85	12,750		6,375		19,125
T2	171	25,650		12,825		38,475
T3	256	38,400		19,200		57,600
T4	341	51,150		25,575		76,725
Total Año 1	-	127,950		63,975		191,925

Nota. Elaboración propia

Tabla 28
Proyección a 3 Años

Concepto	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Membresías	127,950	255,900	383,850
Servicios Adicionales	63,975	127,950	191,925
Eventos Especiales	34,100	56,900	79,600
Total Anual	226,025	440,750	655,375

Nota. Elaboración propia

2.2.3.4. Análisis de costos y rentabilidad

El estudio de rentabilidad se fundamenta en costos y márgenes operativos, considerando economías de escala y eficiencias operativas.

Tabla 29
Análisis de Costos

Concepto	% sobre Ingresos	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Desarrollo de Marca	5%	2,650	3,000	3,500
Servicios Especializados	10%	5,600	7,000	9,000
Marketing y Comunicación	15%	7,950	10,500	14,000
Desarrollo Profesional	8%	4,250	5,500	7,000
Infraestructura y Tecnología	5%	2,650	3,500	4,500
Gestión de Proveedores	2%	1,060	1,400	1,800

Costos Operativos	10%	5,300	7,000	9,000
Total Costos	55%	29,460	37,900	48,800
Ingresos Proyectados	100%	53,600	75,800	139,400
Utilidad Neta	45%	24,140	37,900	90,600

Nota. Elaboración propia

41

Tabla 30

Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de Utilidad	45%	50%	65%
Retorno sobre Inversión (ROI)	25%	35%	50%
Rendimiento sobre Activos (ROA)	20%	30%	45%
Utilidad por Socio	71	67	114
Crecimiento de Ingresos	-	42%	84%

Nota. Elaboración propia

2.2.3.5 Supuestos y consideraciones

Los supuestos de proyección se han establecido mediante análisis de benchmarks sectoriales y consideración de factores macroeconómicos regionales.

Tabla 31

Factores de Riesgo

Riesgo	Impacto Potencial	Estrategia de Mitigación
Deserción de Socios	Alto	- Programa de fidelización
		- Mejora continua de servicios
		- Beneficios exclusivos
Competencia Informal	Medio	- Certificaciones profesionales
		- Campaña de diferenciación
Limitaciones Económicas	Medio	- Valor agregado estratégico
		- Diversificación de servicios
		- Modelo de cuotas flexible

Cambios Regulatorios	Bajo	- Financiamiento interno
		- Asesoría legal permanente
		- Adaptabilidad normativa
		- Representación gremial
Transformación Digital	Alto	- Inversión en tecnología
		- Capacitación continua
		- Plataforma digital integral

Nota. Elaboración propia

Tabla 32
KPIs de seguimiento

Indicador	Meta	Frecuencia
Nuevos Socios	+20% anual	Trimestral
Satisfacción de Socios	85%	Semestral
Retención de Socios	90%	Trimestral
Servicios Utilizados por Socio	3 servicios/año	Trimestral
Ingresos por Servicio	Incremento 15%	Semestral
Certificaciones Emitidas	+50 anuales	Anual

Nota. Elaboración propia

Tabla 33
Cálculo de LTV Básico

Cálculo de LTV Básico	Datos
Membresías	3 niveles (Básica, Premium, Elite)
Promedio de permanencia estimado	2-3 años

Nota. Elaboración propia

Tabla 34
Ingresos por Tipo de Membresía

Ingresos por Tipo de Membresía	
Membresía Básica	Tarifa: S/100 mensuales
	% Distribución: 50%

Membresía Premium	LTV Anual: S/1,200
	LTV 3 años: S/3,600
	Tarifa: S/180 mensuales
	% Distribución: 35%
Membresía Elite	LTV Anual: S/2,160
	LTV 3 años: S/6,480
	Tarifa: S/250 mensuales
	% Distribución: 15%
	LTV Anual: S/3,000
	LTV 3 años: S/9,000

Nota. Elaboración propia

Tabla 35

LTV con Servicios Adicionales

LTV con Servicios Adicionales	
Servicios adicionales promedio por año	Capacitaciones: S/1,800
	Asesoría Legal: S/800
	Certificaciones: S/600
	Eventos: S/600
	Total servicios adicionales por año: S/3,800

Nota. Elaboración propia

Tabla 36

LTV Consolidado por Tipo de Membresía (3 años)

LTV Consolidado por Tipo de Membresía (3 años)	
Membresía Básica	LTV Membresía: S/3,600
	LTV Servicios: S/3,800
	LTV Total: S/7,400
Membresía Premium	LTV Membresía: S/6,480
	LTV Servicios: S/3,800
	LTV Total: S/10,280

	LTV Membresía: S/9,000
Membresía Elite	LTV Servicios: S/3,800
	LTV Total: S/12,800

Nota. Elaboración propia

Tabla 37

Cálculo de LTV Ponderado

Cálculo de LTV Ponderado	
LTV Promedio Ponderado	
50% Básica	$S/7,400 * 0.5 = S/3,700$
35% Premium	$S/10,280 * 0.35 = S/3,598$
15% Elite	$S/12,800 * 0.15 = S/1,920$
LTV Consolidado	S/9,218

Nota. Elaboración propia

Tabla 38

Costos de Adquisición (CAC) estimados

Costos de Adquisición (CAC) estimados	
Marketing y comunicación	15% de ingresos
CAC estimado	S/200-300 por socio

Nota. Elaboración propia

Tabla 39

Ratio LTV/CAC

Ratio LTV/CAC	
LTV Promedio	S/9,218
CAC Estimado	S/250
Ratio LTV/CAC	36.87

Nota. Elaboración propia

Tabla 40

Análisis de Retención según la tabla de KPIs

Análisis de Retención según la tabla de KPIs	
Meta de retención	90%
Impacto en LTV	Alto potencial de recompra
Programa de fidelización	Reduce churn

Nota. Elaboración propia

Tabla 41
Estrategias para Maximizar LTV

Estrategias para Maximizar LTV	
Programa de referidos	10% descuento
Sistema de puntos de fidelización	
Beneficios exclusivos para socios antiguos	
Mejora continua de servicios	

Nota. Elaboración propia

La caracterización del mercado objetivo revela un ecosistema de oportunidades en el sector de estilistas profesionales, con un universo potencial de 1,800,000 habitantes en la región de Arequipa y sur del Perú. La segmentación estratégica identifica 3,500 potenciales asociados, concentrándose en profesionales de clase media con capacidad de inversión en formación y desarrollo profesional. El modelo de penetración de mercado contempla una estrategia de crecimiento escalonado: 15% en el primer año, incrementándose progresivamente hasta alcanzar un 35% en el tercer año. Esta proyección representa una conquista gradual del mercado, con un total estimado de 796 socios al término del tercer ejercicio, configurando un portafolio de clientes altamente especializado.

La arquitectura de ingresos se fundamenta en un modelo multimodal que combina membresías estratificadas y servicios de valor agregado. La oferta contempla tres niveles de membresía: Básica (50% del mix), Premium (35%) y Elite (15%), con tarifas que oscilan entre

S/100 y S/250 mensuales. Esta segmentación permite una propuesta de valor diferenciada y adaptada a distintos perfiles profesionales. La proyección financiera muestra una trayectoria de crecimiento exponencial: desde S/226,025 en el primer año hasta S/655,375 en el tercer año, representando un incremento acumulado del 190%. La diversificación de ingresos se complementa con servicios adicionales como capacitaciones especializadas, asesoría legal y eventos de networking, lo que fortalece el modelo de negocio.

El análisis de rentabilidad arroja indicadores financieros sólidos, con un margen de utilidad que evoluciona desde el 45% hasta el 65% en el horizonte de tres años. El retorno sobre inversión (ROI) muestra una progresión desde el 25% inicial hasta un robusto 50% en el ejercicio final, evidenciando la eficiencia del modelo de negocio.

La métrica de Lifetime Value (LTV) resulta particularmente reveladora. Con un LTV promedio ponderado de S/9,218 y un costo de adquisición (CAC) estimado en S/250, el ratio LTV/CAC alcanza los 36.87 puntos, lo que representa una excepcional eficiencia en la captación y retención de asociados.

La gestión de riesgos incorpora estrategias preventivas para mitigar potenciales amenazas, con énfasis en la deserción de socios, competencia informal y limitaciones económicas. El tablero de indicadores clave (KPIs) contempla métricas críticas como la retención (90%), satisfacción de socios (85%) y generación de nuevos asociados (+20% anual).

Como conclusión estratégica, el modelo presenta una propuesta sólida con alto potencial de escalabilidad, fundamentada en una comprensión profunda del mercado de servicios profesionales para estilistas, con una planificación financiera rigurosa y un enfoque dinámico de generación de valor.

2.3.DISCUSIÓN

El propósito central del estudio fue diseñar herramientas de posicionamiento que incrementaran el valor percibido de la organización entre los profesionales del sector. Para ello, se planteó la hipótesis de que la implementación de dicho plan contribuiría de manera significativa al posicionamiento de la asociación.

Los resultados plantean diversos aspectos respaldan la hipótesis propuesta. En primer lugar, el desarrollo profesional se identificó como el principal motivador de afiliación, con un 40.5% de los miembros señalándolo como su razón principal para unirse. Este hallazgo coincide con los resultados de Ramírez y Aguirre (2022), quienes destacaron la relevancia de la capacitación y mejora de competencias en el sector de servicios personales. El estudio de Flores (2020) demostró la eficacia de las plataformas digitales como medio para mejorar el posicionamiento de marcas y negocios del rubro estético. Estos datos cuantitativos sugieren que una estrategia centrada en programas de formación profesional puede fortalecer la percepción de valor de la asociación, contribuyendo a su posicionamiento como una entidad clave para el desarrollo profesional de los estilistas.

El análisis del Valor de Tiempo de Vida del Cliente (LTV) de los afiliados refuerza esta conclusión. Las proyecciones indican que la membresía básica, que representa el 50% de los afiliados, genera un LTV consolidado de S/7,400 en un período de tres años, incluyendo los ingresos por servicios complementarios. Por su parte, la membresía premium, que concentra el 35% de los afiliados, alcanza un LTV consolidado de S/10,280, mientras que la membresía elite, con el 15% restante, llega a un LTV de S/12,800. Estos datos confirman que las estrategias orientadas al desarrollo profesional y la oferta de servicios adicionales (como capacitaciones y

certificaciones) contribuyen significativamente a maximizar el valor percibido y la permanencia de los afiliados, fortaleciendo el posicionamiento institucional.

Por otra parte, los hallazgos revelan que el networking y las oportunidades de conexión entre miembros son el segundo motivador más importante, con un 37.75% de menciones. Esto coincide con lo señalado por Venegas y Haro (2019), quienes destacaron que las estrategias de relacionamiento son esenciales en planes de marketing del sector cosmético. Sucapuca (2022) verificó que la construcción sistemática de alianzas profesionales contribuye significativamente al fortalecimiento del posicionamiento institucional en el sector. La inclusión de actividades como eventos y ferias de estilismo, con un impacto económico proyectado de S/600 anuales por afiliado, potenciaría las oportunidades de conexión y reforzaría la percepción de valor de la membresía.

En cuanto a los beneficios económicos, el 12.5% de los afiliados señala este aspecto como su principal razón para unirse a la asociación. Delgado y Cruzado (2021) y Mujica (2021) resaltaron la importancia de ofrecer incentivos económicos y programas de fidelización. En este contexto, el diseño de descuentos exclusivos, combinados con estrategias como el programa de referidos con un 10% de descuento y un sistema de puntos de fidelización, podrían mejorar la retención y captar nuevos miembros, incrementando el LTV promedio consolidado, que actualmente se estima en S/9,218.

Por otro lado, se identificaron fortalezas clave en el posicionamiento actual de la asociación, como la credibilidad institucional (62.5%), el ambiente colaborativo (56.3%) y la accesibilidad a oportunidades de desarrollo (53.3%). Estos hallazgos respaldan las conclusiones de Medina (2022), quien destacó que la credibilidad y el sentido de comunidad ¹¹²son fundamentales para el éxito de una marca. Florián et al. (2021) también enfatizaron el impacto positivo de los procesos de marketing digital en el sector belleza. Capitalizar estas fortalezas a través de

estrategias de comunicación efectivas puede consolidar la percepción de la asociación como una entidad confiable y líder en su mercado.

Sin embargo, el estudio identificó áreas críticas de mejora: el 41.25% de los miembros percibe negativamente el logotipo, un 40.5% señala la falta de coherencia en la marca, un 47% está insatisfecho con el contenido digital, y un 44.75% menciona deficiencias en la comunicación institucional. Estos datos coinciden con las observaciones de Medina (2022) y Florián et al. (2021), quienes subrayaron la necesidad de estrategias de branding sólidas y presencia digital optimizada. La implementación de una estrategia digital con un presupuesto estimado del 15% de los ingresos podría solventar estas deficiencias y mejorar la percepción general de la asociación.

En conclusión, los resultados cuantificables obtenidos confirman que un plan de marketing diseñado estratégicamente, basado en datos proyectados como el LTV, la retención del 90% de los afiliados y un ratio LTV/CAC de 36.87, permite no solo fortalecer el posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa, sino también aumentar el valor percibido por los miembros. La combinación de estrategias de desarrollo profesional, networking y branding asegura el logro de los objetivos propuestos, validando así la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

- Respecto al objetivo principal, la ejecución del plan diseñado constituye un enfoque comprensivo y técnicamente robusto para consolidar el posicionamiento de la Asociación en el sector. El análisis financiero demuestra su viabilidad con una inversión de S/19,600, proyectando un crecimiento significativo en membresías del 35% hacia el tercer año y un incremento sustancial en los ingresos hasta S/655,375; que al fundamentarse en ⁴⁶ el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, establece un cimiento estructurado para transformar a la asociación en un referente indiscutible del sector belleza en la región sur del Perú, mediante la implementación de estrategias diferenciadas y un sistema de control riguroso.
- Respecto al objetivo ² de determinar el diagnóstico de marketing en relación al posicionamiento actual de la Asociación de Estilistas de Arequipa, el diagnóstico reveló una situación crítica en la Asociación, caracterizada por una base no actualizada de 388 miembros, ausencia de un sistema formal de ingresos, y deficiencias en infraestructura. Se constató que las entidades sin modelos de gestión estratégica presentaban menor capacidad de incidencia sectorial, reflejada en la exclusión de la Asociación de importantes iniciativas nacionales del gremio. Se demuestra que estas deficiencias han impactado significativamente en la propuesta de valor percibida por los asociados y stakeholders del sector.
- En cuanto al objetivo de establecer las acciones de marketing para el posicionamiento de la asociación, estas se fundamentaron en el marco teórico de Porter y respaldadas por un análisis financiero riguroso, demuestran una distribución estratégica de recursos con una inversión total de S/19,600. Esta

inversión se estructura científicamente en cuatro pilares fundamentales: desarrollo de marca (13.5%), fortalecimiento de servicios (14.3%), captación y expansión (35.5%), y posicionamiento de marca (35.7%). La investigación ha validado que esta distribución presupuestaria optimiza el retorno sobre la inversión mientras mantiene un balance efectivo entre las diferentes iniciativas estratégicas.

- Respecto al objetivo de implementar ¹⁴ el plan de marketing, se concluye que, mediante la articulación a través de un cronograma meticulosamente estructurado de 365 días, con una definición clara de responsabilidades, recursos y entregables. La planificación ha contemplado cinco fases estratégicas, desde el desarrollo de marca hasta el posicionamiento competitivo, con una inversión total optimizada de S/19,600. El enfoque metodológico empleado ha garantizado una ejecución sistemática y controlada de las iniciativas propuestas
- En relación al objetivo del sistema de supervisión y control post-implementación establece métricas de rendimiento robustas, incluyendo indicadores clave como una meta de retención del 90%, satisfacción de socios del 85% y un crecimiento anual del 20% en nuevos asociados. El análisis del Lifetime Value (LTV) de S/9,218 por socio, contrastado con un CAC de S/250, demuestra una eficiencia operativa excepcional con un ratio LTV/CAC de 36.87, validando la sostenibilidad financiera del modelo propuesto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan de marketing mediante un enfoque de gestión por fases, priorizando iniciativas estratégicas de alto impacto y rápido retorno. Es fundamental establecer un comité ejecutivo dedicado a la gestión del plan, con competencias específicas en marketing estratégico y desarrollo organizacional. La implementación debe seguir un modelo de mejora continua, con evaluaciones trimestrales basadas en indicadores clave de desempeño y la capacidad de realizar ajustes tácticos según el contexto financiero y las necesidades de los asociados.
- Desarrollar e implementar con carácter de urgencia un sistema integral de gestión de membresías que incluya: un empadronamiento digital con validación biométrica, una plataforma CRM para seguimiento de interacciones y servicios, y un sistema automatizado de facturación y cobranza. Esta plataforma necesita capacidad analítica integrada que transforme datos brutos en información estratégica para la dirección.
- Establecer un programa estructurado de alianzas estratégicas que contemple: convenios con proveedores premium del sector, acuerdos de colaboración con instituciones educativas de prestigio, y alianzas comerciales con marcas reconocidas. El programa debe incluir un sistema de evaluación continua de beneficios y un comité de negociación especializado para maximizar el valor generado para los asociados.
- Diseñar e implementar una plataforma tecnológica omnicanal que integre: una gestión administrativa digital, un sistema de pagos y facturación electrónica, un portal de servicios y beneficios, y una academia virtual para capacitaciones. La

plataforma debe incorporar tecnologías emergentes como inteligencia artificial para garantizar la experiencia satisfactoria del usuario y facilitar su gestión operativa.

- Implementar un sistema de monitoreo y control basado en metodologías ágiles que incluya: un dashboard de KPIs en tiempo real, un sistema de alertas tempranas para indicadores críticos, herramientas de análisis predictivo para anticipar tendencias, y mecanismos de retroalimentación continua. Este sistema debe complementarse con auditorías trimestrales independientes para garantizar la objetividad de los resultados y su efectividad en las acciones implementadas.

REFERENCIAS

- ⁴ Alvarez, J. (2024). Los segmentos del Marketing: Análisis, definición y tipos. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 11(21), raec112109–raec112109. <https://doi.org/10.24137/RAEIC.11.21.19>
- ⁵ Bustinza Albarracín, B. A. A., Lazo Agramonte, L. A. F., & Paz Beltrán, P. B. M. (2020). *Plan de negocio para la creación de un servicio de belleza sobre ruedas con el salón incluido en un minicamión - “Beauty Truck” - en la provincia de Arequipa* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2153>
- ³² Campines, F. (2024). Elementos del Marketing Mix y sus Características en Beneficio de las Actividades Empresariales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 1324–1337. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I1.9524
- ⁴⁰ Florez, W., Guapacha, J., & Rolon, B. (2020). La evolución del marketing para el crecimiento de las empresas. *Revista Investigación & Gestión*, 3(1), 16–22. <https://doi.org/10.22463/26651408.4282>
- ⁷ García, J., & Hernández, C. (2022). Estereotipos de belleza: : un análisis desde la perspectiva de género | Géneros. *Generos*, 77, 65–87. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/474>
- ⁴ García, L., Alvitres, C., Alvitres, J., & Perales, J. (2022). Reinventando la empresa a través del marketing mix, una revisión sistemática de literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3498–3515. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I4.2855
- ² Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta*. McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A.

de C.V., 753. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología de la investigación.pdf>

Lozano, R. T., Guzmán, A. S., Carrizales, J. M. P., Cuevas, Z. M., & Panzo, B. G. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8461–8474. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I5.8421

Marín, C., González, J., Carvajal, M., & Valero, J. (2023). La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en España. *Universitas*, 38, 41–62. <https://doi.org/10.17163/UNI.N38.2023.02>

Montesinos, S., & Vazquez, C. (2021). Aplicación de herramientas de mejora continua a un programa de postgrado Application of continuous improvement tools to a graduate program Carlos Vázquez Cid de León Eric Amín Ramírez Castillo. *Educere*, 25(81), 457–475. <https://www.redalyc.org/journal/356/35666225011/35666225011.pdf>

Morillas, A., Sastre, D., & Cansado, M. (2020). Importancia de la estrategia de comunicación y su relación con el insight para conseguir la eficacia publicitaria: el caso de España. *Cuadernos.info*, 46, 249–280. <https://doi.org/10.7764/CDI.46.1786>

Noriega, C., Tarmeño, L., Avalos, C., Ulloa, V., & Farfan, J. (2023). Aplicación de Herramientas de Dirección Estratégica para la Formulación de Estrategias Organizacionales: Caso CNG Consultores SAC. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 4243–4257. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I5.8028

- ³⁰ Nuñez, E., & Miranda, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30). <https://doi.org/10.18270/CUADERLAM.V16I30.2915>
- Pérez, I., & Nauca, E. (2022). MARKETING DIGITAL Y ² SU BENEFICIO EN LA CARTERA DE CLIENTES. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 9(2), 25–31. <https://doi.org/10.26495/RCE.V9I2.2319>
- Perez, J. (2023). Análisis ⁵² de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la etapa evaluativa del Proyecto Educativo Institucional. *EduSol*, 23(83), 1–13.
- Perú Retail. (2016, agosto). ⁷ Consumidor peruano gasta entre el 10% y 15% de su sueldo mensual en belleza y estética. Recuperado 5 de diciembre de 2024, de <https://www.peru-retail.com/consumidor-peruano-gasto-belleza-estetica/>
- ⁷⁵ http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000200001
- Ponce, H. ⁶ (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Quevedo, J., ¹⁷ Giler, L., Ormaza, J., Gonzalez, R., & Quevedo, M. (2019). El plan de marketing como herramienta de gestión en los procesos de comercialización. *Polo del Conocimiento*, 4(1), 100–115. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i1.873>

- ³⁵ Robles, M. (2022). Representación discursiva sobre la concepción de belleza hacia las mujeres venezolanas y peruanas residentes en el Perú. *Lengua y Sociedad*, 21(2), 335–356. <https://doi.org/10.15381/LENGSOC.V21I2.22480>
- ²³ Roca, J., & Solano, E. (2023). El uso de la matriz BCG y su impacto en la gestión de operaciones de las empresas. *Revista de Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 7(20), 10–10. <https://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/view/248>
- ¹¹ Ruiz-Andrade, J. G., Solís-Palafox, C. L., & López-Luna, N. A. (2021). La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica. *Revista científica anfibios*, 4(2), 36–44. <https://doi.org/10.37979/AFB.2021V4N2.93>
- Salgado, D., Awad, G., & I. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 424–435. <https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2022.165.5198>
- ²⁹ Soledispa, X., Moran, J., & Peña, D. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 79–94. <https://doi.org/10.23857/DC.V7I1.1692>
- ² Tapia, M., & Zambrano, J. (2024). Estrategias de marketing en el sector de la cosmética sostenible en la ciudad de Esmeraldas. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(1), 159–174. <https://doi.org/10.59169/PENTACIENCIAS.V6I1.978>
- ¹³ Valdivieso-Apolo, A. V., Michay-Pinta, L. K., Pizarro-Romero, K. H., & Benítez-Luzuriaga, F. V. (2023). Matriz BCG para Potenciar la Competitividad del Sector No Tradicional

Durante Períodos de Crisis Internacionales. *Economía y Negocios*, 14(2), 132–147.

<https://doi.org/10.29019/EYN.V14I2.1203>

28

Valentin, J., Manriquez, H., spitia, F., Odar, M., Ramiez, M., & Valentin, Y. (2023). Plan de marketing para mejorar el posicionamiento empresarial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(120), 104–113. <https://doi.org/10.47460/UCT.V27I120.738>

45

Velastegui, M., & Bonín, E. (2022). Estrategias de diferenciación para la microempresa “brasamaster” de la parroquia la puntilla de la ciudad de samborondón. *Prohominum*, 4(1), 196–218. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0101>

36

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

27

Ziller, K., & Armijos, J. (2022). PROPUESTA DE VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DURANTE LA PANDEMIA COVID-19. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 11(1). <https://doi.org/10.22370/RIACE.2022.11.1.3385>

² **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título		Plan De Marketing Para El Posicionamiento De La Asociación De Estilistas De Arequipa 2024					
Objetivos		Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de indicador	Aspectos metodológicos
72	Objetivo general						
	Proponer un plan de marketing para el posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.	La implementación de un plan de marketing contribuirá significativamente al posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa en el mercado local.	Plan de marketing	Diagnóstico de marketing	- Pagos de incorporación - Descuentos - Ventaja competitiva - Estrategia de unidad de negocio	Cuantitativo	Diseño y tipo de investigación: No experimental, transversal, aplicada y cuantitativo
					Acciones de marketing		
					Implementación del plan de marketing		
					Supervisión y control post plan de marketing		
					- Control - Mejoramiento		
			Posicionamiento		Factores de posicionamiento	Cuantitativo	

	Realizar la supervisión 2 y control post plan de marketing en relación al posicionamiento de la Asociación de estilistas de Arequipa.			- Imagen de marca en estilistas - Identidad de marca - Imagen de marca en internet y redes sociales	- Percepción general de la marca en la mente del estilista. - Símbolo de la marca - Diseño del servicio - Valor de marca - Diferenciación de la marca - Personalidad de la marca - Identidad visual		
--	---	--	--	---	---	--	--

Anexo 2: Cuestionario Plan De Marketing:

Diagnóstico de marketing

Pagos de incorporación

1. ¿Cuánto considera que es el monto adecuado para pagar a una Asociación por incorporación?
 - Menos de S/.10
 - Entre S/. 10 a 20
 - Entre S/. 21 a 30
 - Mayor a S/.30
 - No se paga
2. ¿Qué rango de precio considera justificado al momento de pagar mensualmente en la Asociación?
 - Menos de S/.10
 - Entre S/. 10 a 20
 - Entre S/. 21 a 30
 - Mayor a S/.30
 - No se paga

Descuentos

3. ¿Te has beneficiado de algún descuento ofrecido por la Asociación?
 - Si
 - No
 - No tengo conocimiento de los descuentos ofrecidos
4. ¿Qué impacto tienen los descuentos en tu decisión de utilizarlos servicios de la Asociación?
 - Muy alto
 - Alto
 - Neutro
 - Bajo
 - Muy bajo

Ventaja competitiva

5. ¿Qué servicios ofrecidos por la Asociación considera que son sus mayores fortalezas?
 - Formación continua
 - Certificación profesional
 - Networking y eventos
 - Otros: _____

6. ¿Considera que ser parte de la Asociación le proporciona una ventaja competitiva respecto a otros estilistas que no pertenecen a ella?

- Sí
- No
- No estoy seguro

7. ¿Qué aspecto considera que debería mejorar la Asociación para aumentar su competitividad?

- Comunicación y marketing
- Calidad de los cursos
- Variedad de servicios
- Relación con proveedores
- Otros: _____

Estrategia de unidad de negocio

8. ¿Crees que la Asociación ofrece una propuesta de valor única y atractiva para sus miembros?

- Sí
- No
- No estoy seguro

9. ¿En qué medida crees que la Asociación se alinea con tus objetivos profesionales?

- Totalmente alineada
- Parcialmente alineada
- Poco alineada
- No alineada

Acciones de marketing

Servicio

10. ¿Consideras que los cursos y talleres ofrecidos por la Asociación son relevantes y actualizados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Qué tan satisfecho estás con la calidad general de los servicios ofrecidos por la Asociación?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral

- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Precio

12. ¿En qué medida el precio influye en su decisión de participar en eventos o capacitaciones organizados por la Asociación?

- Muy influyente
- Influyente
- Neutral
- Poco influyente
- Nada influyente

13. ¿Qué tipo de promociones o descuentos le motivarían a participar más en las actividades de la Asociación?

- Descuentos por fidelidad
- Paquetes de servicios/capacitaciones a precios reducidos
- Descuentos por referir a nuevos miembros
- Descuentos por temporada
- Otros: _____

Promoción

14. ¿Cómo te enteraste de la existencia de la Asociación?

- Redes sociales
- Publicidad en medios impresos
- Recomendación de un colega
- Eventos y ferias
- Otros: _____

15. ¿Qué canales de comunicación prefieres para recibir información sobre la Asociación y sus actividades?

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Mensajes de texto
- Página web
- Otros: _____

Implementación del plan

Importancia - mejora

16. ¿Qué aspectos del plan de marketing considera que necesitan mejora?

- Mayor inversión en publicidad
- Capacitación del personal

- Uso de redes sociales
- Investigación de mercado más profunda
- Colaboración con otras empresas/organizaciones
- Otro: _____

Supervisión y control post plan de marketing

Control – mejoramiento

17. ¿Qué cambios específicos sugerirías para mejorar los próximos planes de marketing de la Asociación?

- Mejorar la comunicación sobre los objetivos del plan.
- Incrementar la promoción en redes sociales y medios digitales.
- Fortalecer la colaboración entre los estilistas asociados.
- Explorar nuevas oportunidades de patrocinio y colaboración.
- Otros: _____

Anexo 3: Posicionamiento

Factores de posicionamiento

Perfil del asociado

18. ¿Qué te motivó a unirse a la Asociación?

- Redes de contactos
- Formación y desarrollo profesional
- Beneficios y descuentos
- Acceso a eventos y talleres
- Otro: _____

19. ¿De qué manera se puede motivar a los estilistas para organizarse en una Asociación?

- Capacitaciones
- Ferias de corte
- Apoyo de la Municipalidad
- Apoyo privado
- Brindando descuentos en otros servicios

Imagen de marca en los estilistas

Percepción general de la marca en la mente del estilista

20. ¿Recomendarías a otros estilistas unirse a la Asociación?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Símbolo de la marca

21. ¿Consideras que el logotipo de la Asociación es moderno y relevante para la industria de la belleza?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Identidad de marca

Diseño de servicio

22. ¿Qué elementos de nuestro servicio crees que reflejan mejor la identidad de la Asociación?

- Calidad de los productos utilizados

- Atención personalizada al cliente
- Innovación en técnicas de estilismo
- Ambiente acogedor y profesional

Valor de marca - Diferenciación de marca

23. ¿Qué factor cree que contribuye al valor percibido de nuestra marca entre los competidores locales?

- Innovación constante en servicios y técnicas
- Reconocimiento y prestigio de los estilistas asociados
- Calidad y durabilidad de los resultados
- Atención personalizada y seguimiento post-servicio

Personalidad de la marca

24. ¿Qué tan coherente es la personalidad de la Asociación en sus diferentes puntos de contacto (redes sociales, eventos, comunicación)?

- Muy coherente
- Coherente
- Neutro
- Poco coherente
- No coherente

Identidad Visual

25. ¿Qué tan atractiva te parece la identidad visual de la Asociación en general?

- Muy atractiva
- Atractiva
- Neutra
- Poco atractiva
- No atractiva

Imagen de marca en internet y redes sociales

Contenido atractivo - Reputación online

26. ¿Considera que el contenido publicado por la Asociación en redes sociales es relevante para tus necesidades como estilista?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Canal de comunicación

27. ¿Qué tan informado te sientes sobre las actividades y eventos de la Asociación a través de sus redes sociales?

- Muy informado
- Informado
- Neutral
- Poco informado
- No informado

Coordinación

Crecimiento

28. ¿Qué tan accesible es la junta directiva de la Asociación?

- Muy accesible
- Accesible
- Neutro
- Poco accesible
- No accesible

29. ¿Crees que la Asociación fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Anexo 4: Análisis de confiabilidad del instrumento de la variable Diagnóstico de marketing

2
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	388	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	388	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	17

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
P1	5,58	,578	388
P2	5,50	,623	388
P3	5,53	,577	388
P4	5,51	,623	388
P5	5,51	,642	388
P6	5,52	,603	388
P7	5,46	,636	388
P8	5,49	,609	388
P9	5,46	,617	388
P10	5,54	,587	388
P11	5,49	,633	388
P12	5,52	,674	388
P13	5,49	,647	388
P14	5,51	,609	388
P15	5,50	,614	388
P16	5,51	,618	388

P17	5,53	,622	388
-----	------	------	-----

2

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	88,08	41,458	,660	,908
P2	88,16	41,854	,553	,911
P3	88,13	42,008	,583	,910
P4	88,15	41,622	,584	,910
P5	88,15	41,473	,583	,910
P6	88,14	41,688	,597	,909
P7	88,20	41,360	,604	,909
P8	88,17	42,459	,489	,912
P9	88,20	41,731	,576	,910
P10	88,12	42,165	,550	,911
P11	88,17	41,551	,583	,910
P12	88,14	40,702	,645	,908
P13	88,17	40,914	,649	,908
P14	88,15	41,537	,611	,909
P15	88,16	41,748	,578	,910
P16	88,15	41,251	,638	,908
P17	88,13	41,553	,594	,909

2

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
93,66	46,704	6,834	17

Anexo 5: Análisis de confiabilidad del instrumento de la variable Posicionamiento

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	388	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	388	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	12

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
P18	5,49	,623	388
P19	5,51	,656	388
P20	5,55	,622	388
P21	5,48	,647	388
P22	5,44	,667	388
P23	5,59	,613	388
P24	5,53	,608	388
P25	5,53	,628	388
P26	5,50	,628	388
P27	5,47	,669	388
P28	5,51	,637	388
P29	5,45	,650	388

38

Estadísticas de total de elemento

2

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P18	60,55	21,673	,578	,872
P19	60,53	21,597	,556	,874
P20	60,50	21,808	,555	,873
P21	60,56	21,295	,621	,870
P22	60,60	20,935	,661	,867
P23	60,46	22,183	,496	,877
P24	60,51	21,867	,559	,873
P25	60,52	21,801	,550	,874
P26	60,54	21,662	,575	,872
P27	60,58	21,269	,600	,871
P28	60,53	21,358	,620	,870
P29	60,59	21,602	,562	,873

2

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
66,04	25,417	5,042	12

Anexo 6: Base de datos

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
P1_A	Númerico	1	0	¿Cuánto consid...	{1, Menos d...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P2_A	Númerico	1	0	¿Qué rango de ...	{1, Menos d...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P3_A	Númerico	1	0	¿Te has benefi...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P4_A	Númerico	1	0	¿Qué impacto t...	{1, Muy alto...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P5_A	Númerico	1	0	¿Qué servicios ...	{1, Formaci...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P6_A	Númerico	1	0	¿Considera que...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P7_A	Númerico	1	0	¿Qué aspecto ...	{1, Comunic...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P8_A	Númerico	1	0	¿Crees que la ...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P9_A	Númerico	1	0	¿En qué medid...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P10_A	Númerico	1	0	¿Consideras qu...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P11_A	Númerico	1	0	¿Qué tan satisf...	{1, Muy sati...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P12_A	Númerico	1	0	¿En qué medid...	{1, Muy influ...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P13_A	Númerico	1	0	¿Qué tipo de pr...	{1, Descuen...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P14_A	Númerico	1	0	¿Cómo te enter...	{1, Redes s...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P15_A	Númerico	1	0	¿Qué canales ...	{1, Correo el...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P16_A	Númerico	1	0	¿Qué aspectos...	{1, Mayor in...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P17_A	Númerico	1	0	¿Qué cambios ...	{1, Mejorar l...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P1_B	Númerico	1	0	¿Qué te motivo...	{1, Redes d...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P2_B	Númerico	1	0	¿De qué maner...	{1, Capacita...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P3_B	Númerico	1	0	¿Recomendaría...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P4_B	Númerico	1	0	¿Consideras qu...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P5_B	Númerico	1	0	¿Qué elemento...	{1, Calidad ...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P6_B	Númerico	1	0	¿Qué factor cre...	{1, Innovaci...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P7_B	Númerico	1	0	¿Qué tan coher...	{1, Muy coh...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P8_B	Númerico	1	0	¿Qué tan atract...	{1, Muy atra...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P9_B	Númerico	1	0	¿Considera que...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P10_B	Númerico	1	0	¿Qué tan infor...	{1, Muy info...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P11_B	Númerico	1	0	¿Qué tan acce...	{1, Muy acc...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
P12_B	Númerico	1	0	¿Crees que la ...	{1, Sí}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada

Anexo 7: Cuestionario Plan de Marketing - Leyenda de Variables³

A continuación, se presenta una tabla que relaciona las variables de la base de datos con las preguntas del cuestionario, incluyendo las opciones de respuesta asociadas:

Variable	Pregunta	Opciones de Respuesta
P1_A	¿Cuánto considera que es el monto adecuado para pagar a una Asociación por incorporación?	1: Menos de S/.10, 2: Entre S/.10 a 20, 3: Entre S/.21 a 30, 4: Mayor a S/.30, 5: No se paga
P2_A	¿Qué rango de precio considera justificado al momento de pagar mensualmente en la Asociación?	1: Menos de S/.10, 2: Entre S/.10 a 20, 3: Entre S/.21 a 30, 4: Mayor a S/.30, 5: No se paga
P3_A	¿Te has beneficiado de algún descuento ofrecido por la Asociación?	1: Sí, 2: No, 3: No tengo conocimiento de los descuentos ofrecidos
P4_A	¿Qué impacto tienen los descuentos en tu decisión de utilizar los servicios de la Asociación?	1: Muy alto, 2: Alto, 3: Neutro, 4: Bajo, 5: Muy bajo
P5_A	¿Qué servicios ofrecidos por la Asociación considera que son sus mayores fortalezas?	1: Formación continua, 2: Certificación profesional, 3: Networking y eventos, 4: Otros
P6_A	¿Considera que ser parte de la Asociación le proporciona una ventaja competitiva respecto a otros estilistas?	1: Sí, 2: No, 3: No estoy seguro

P7_A	¿Qué aspecto considera que debería mejorar la Asociación para aumentar su competitividad?	1: Comunicación y marketing, 2: Calidad de los cursos, 3: Variedad de servicios, 4: Relación con proveedores, 5: Otros
P8_A	¿Crees que la Asociación ofrece una propuesta de valor única y atractiva para sus miembros?	1: Sí, 2: No, 3: No estoy seguro
P9_A	¿En qué medida crees que la Asociación se alinea con tus objetivos profesionales?	1: Totalmente alineada, 2: Parcialmente alineada, 3: Poco alineada, 4: No alineada
P10_A	¿Consideras que los cursos y talleres ofrecidos por la Asociación son relevantes y actualizados?	1: Totalmente de acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Neutral, 4: En desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo
P11_A	¿Qué tan satisfecho estás con la calidad general de los servicios ofrecidos por la Asociación?	1: Muy satisfecho, 2: Satisfecho, 3: Neutral, 4: Insatisfecho, 5: Muy insatisfecho
P12_A	¿En qué medida el precio influye en su decisión de participar en eventos o capacitaciones?	1: Muy influyente, 2: Influyente, 3: Neutral, 4: Poco influyente, 5: Nada influyente
P13_A	¿Qué tipo de promociones o descuentos le motivarían a participar más en las actividades de la Asociación?	1: Descuentos por fidelidad, 2: Paquetes de servicios/capitaciones a precios reducidos, 3: Descuentos por referir a nuevos miembros, 4: Descuentos por temporada, 5: Otros
P14_A	¿Cómo te enteraste de la existencia de la Asociación?	1: Redes sociales, 2: Publicidad en medios impresos, 3: Recomendación de un colega, 4: Eventos y ferias, 5: Otros

P15_A	¿Qué canales de comunicación prefieres para recibir información sobre la Asociación?	1: Correo electrónico, 2: Redes sociales, 3: Mensajes de texto, 4: Página web, 5: Otros
P16_A	¿Qué aspectos del plan de marketing considera que necesitan mejora?	1: Mayor inversión en publicidad, 2: Capacitación del personal, 3: Uso de redes sociales, 4: Investigación de mercado más profunda, 5: Colaboración con otras empresas, 6: Otro
P17_A	¿Qué cambios específicos sugerirías para mejorar los próximos planes de marketing?	1: Mejorar la comunicación sobre los objetivos del plan, 2: Incrementar la promoción en redes sociales, 3: Fortalecer la colaboración entre estilistas, 4: Explorar nuevas oportunidades de patrocinio, 5: Otros

Anexo 8: Posicionamiento - Leyenda de Variables

Variable	Pregunta	Opciones de Respuesta
P1_B	¿Qué te motivó a unirte a la Asociación?	1: Redes de contactos, 2: Formación y desarrollo profesional, 3: Beneficios y descuentos, 4: Acceso a eventos y talleres, 5: Otro
P2_B	¿De qué manera se puede motivar a los estilistas para organizarse en una Asociación?	1: Capacitaciones, 2: Ferias de corte, 3: Apoyo de la Municipalidad, 4: Apoyo privado, 5: Brindando descuentos en otros servicios
P3_B	¿Recomendarías a otros estilistas unirse a la Asociación?	1: Sí, 2: No, 3: No estoy seguro
P4_B	¿Consideras que el logotipo de la Asociación es moderno y relevante para la industria de la belleza?	1: Sí, 2: No, 3: No estoy seguro
P5_B	¿Qué elementos de nuestro servicio crees que reflejan mejor la identidad de la Asociación?	1: Calidad de los productos utilizados, 2: Atención personalizada al cliente, 3: Innovación en técnicas de estilismo, 4: Ambiente acogedor y profesional
P6_B	¿Qué factor cree que contribuye al valor percibido de nuestra marca entre los competidores locales?	1: Innovación constante en servicios y técnicas, 2: Reconocimiento y prestigio de los estilistas asociados, 3: Calidad y durabilidad de los resultados, 4: Atención personalizada y seguimiento post-servicio
P7_B	¿Qué tan coherente es la personalidad de la Asociación en sus diferentes puntos de contacto?	1: Muy coherente, 2: Coherente, 3: Neutro, 4: Poco coherente, 5: No coherente
P8_B	¿Qué tan atractiva te parece la identidad visual de la Asociación en general?	1: Muy atractiva, 2: Atractiva, 3: Neutra, 4: Poco atractiva, 5: No atractiva

P9_B	¿Considera que el contenido publicado por la Asociación en redes sociales es relevante para tus necesidades?	1: Sí, 2: No, 3: No estoy seguro
P10_B	¿Qué tan informado te sientes sobre las actividades y eventos de la Asociación a través de sus redes sociales?	1: Muy informado, 2: Informado, 3: Neutral, 4: Poco informado, 5: No informado
P11_B	¿Qué tan accesible es la junta directiva de la Asociación?	1: Muy accesible, 2: Accesible, 3: Neutro, 4: Poco accesible, 5: No accesible
P12_B	¿Crees que la Asociación fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo?	1: Sí, 2: No, 3: No estoy seguro

Anexo 9

Figura 33
Logo de la asociación

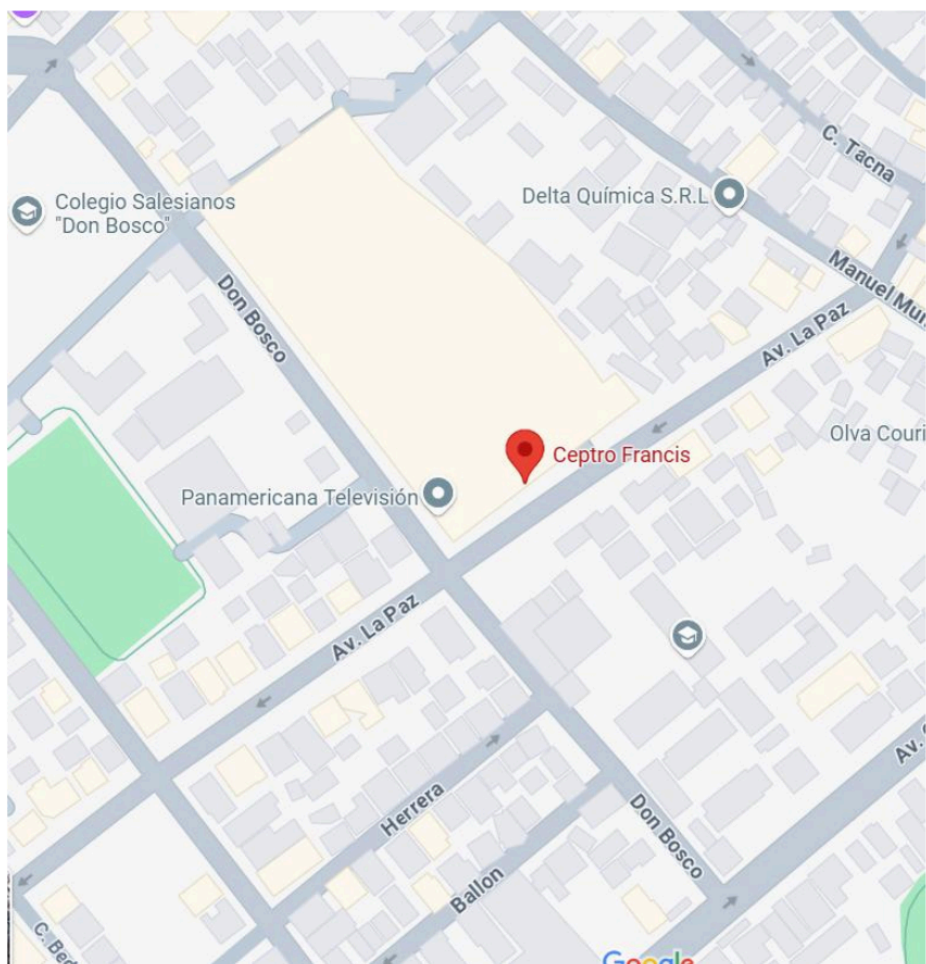


Figura 34
Ubicación de la Asociación



Nota: Foto tomada de los exteriores

Figura 35
Ubicación de la Asociación



Nota: Obtenido de Google Maps

Figura 36
Registro de padrón de socios

REGISTRO DE PADRON DE SOCIOS



NOMBRES: _____
 APELLIDO PATERNO: _____
 APELLIDO MATERNO: _____
 FECHA DE INGRESO: _____
 FECHA DE NACIMIENTO: _____
 NATURAL DE: _____ PROVINCIA: _____
 DISTRITO: _____ DPTO: _____
 OCUPACION: _____
 GRADO DE INSTRUCCION: _____ LIBRETA MILITAR N°: _____
 ESTADO CIVIL: _____ D.N.I.: _____ R.U.C.: _____ TELEFONO: _____
 DIRECCION: **Notaria Gorky Oviedo Alarcón**
 ESPOSA ☐ CONVIVIENTE ☐
 CENTRO DE TRABAJO: **no tiene nada con lo que establece la Ley**

NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS HIJOS QUE VIVEN EN EL HOGAR

NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD	ESTUDIOS
Nombre: Asociación de Estilistas Argentina	892	2006
Apellido: Padron de Socios	R.U.C.	200 Fotos. Simple
Domicilio: Calle Jorge Chavez # 116 Cerrado		

NOMBRES Y APELLIDOS DE OTROS MIEMBROS DEL HOGAR

NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTESCO	EDAD	ESTUDIOS
Gorky Oviedo Alarcón	Asociado Notario		

OBSERVACIONES: _____

ME COMPROMETO A CUMPLIR CON LA INSTITUCION Y SUS ESTATUTOS

HUELLA DIGITAL



FIRMA DEL ASOCIADO(A)

Gorky Oviedo Alarcón

PRESIDENTE

Gorky Oviedo Alarcón

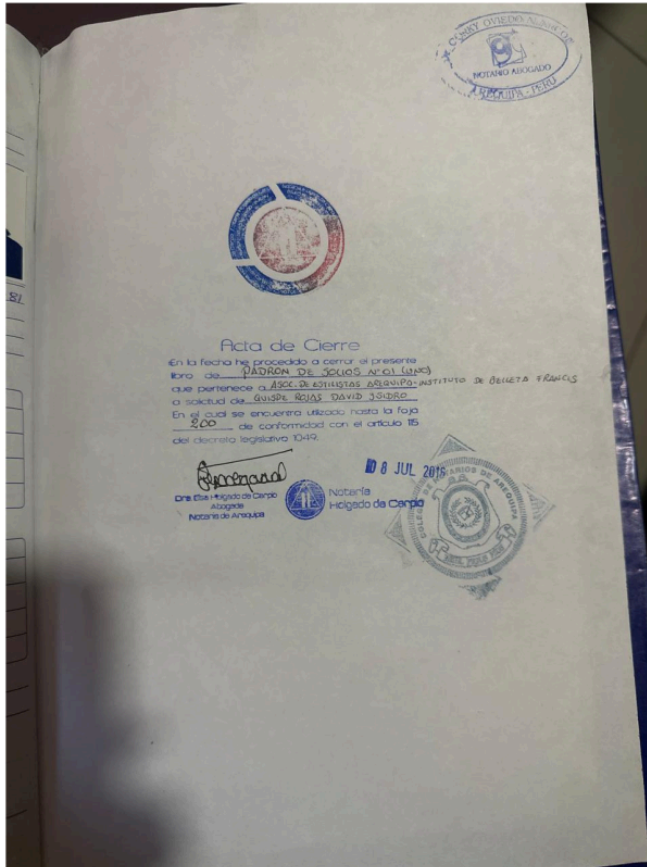
SEC. DE ORGANIZACION

Gorky Oviedo Alarcón

FISCAL

Gorky Oviedo Alarcón

Nota: Inicio del registro de padrón de socios



Nota: Final del padrón de socios

Figura 37
Registro RUC de la Asociación

Número de RUC: 20454542828 - ASOCIACION DE ESTILISTAS AREQUIPA - INSTITUTO DE BELLEZA FRANCIS	Domicilio Fiscal: AV. LA PAZ NRO. 509A AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA
Tipo Contribuyente: ASOCIACION	Sistema Emisión de Comprobante: MANUAL Actividad Comercio Exterior: SIN ACTIVIDAD
Nombre Comercial: -	Sistema Contabilidad: MANUAL
Fecha de Inscripción: 21/06/2007 Fecha de Inicio de Actividades: 01/07/2007	Actividad(es) Económica(s): Principal - 80904 - EDUCACION DE ADULTOS Y OTROS
Estado del Contribuyente: ACTIVO	Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816): FACTURA BOLETA DE VENTA
Condición del Contribuyente: HABIDO	Sistema de Emisión Electrónica: FACTURA PORTAL DESDE 20/09/2023 BOLETA PORTAL DESDE 25/05/2022 DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 29/09/2022 SEE-FACTURADOR . AUTORIZ DESDE 22/01/2025
Domicilio Fiscal: AV. LA PAZ NRO. 509A AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA	Emisor electrónico desde: 01/01/2023
Sistema Emisión de Comprobante: MANUAL Actividad Comercio Exterior: SIN ACTIVIDAD	
Sistema Contabilidad: MANUAL	
Actividad(es) Económica(s):	

Figura 38
Registro de la asociación en SUNARP

SUNARP CERTIFICADO LITERAL Zona Registral N° XII - Sede Arequipa
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS Recb: 49460 Fecha: 21 MAY 2007
DERECHOS SI: 12.00 RNTGRO RCBO N°:
ESTE CERTIFICADO SE EMANÓ SIN PRESENTAR SELLO DE PAGO
SUNARP ZONA REGISTRAL N° XII - SEDE AREQUIPA
OFICINA REGISTRAL DE AREQUIPA
N° Partida: 11092851

INSCRIPCIÓN DE ASOCIACIONES
ASOCIACION DE ESTILISTAS AREQUIPA-INSTITUTO DE BELLEZA FRANCIS
REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS
RUBRO : CONSTITUCION DE ASOCIACIONES
A00001

ASOCIACION DE ESTILISTAS AREQUIPA-INSTITUTO DE BELLEZA FRANCIS
DENOMINACIÓN: "ASOCIACION DE ESTILISTAS AREQUIPA-INSTITUTO DE BELLEZA FRANCIS"

Constituida por Escritura Pública de fecha 14.02.2007, Escritura Pública Aclaratoria de fecha 13.04.2007, y Escritura Pública de Corrección de fecha 04.05.2007, debidamente otorgadas ante Notario Público de Arequipa Dr. Gorky Oviedo Alarcón, y Asamblea General de Constitución, Aprobación de Estatuto de fecha 10.12.2006, en los siguientes términos:

OTORGANTES: FRANCISCO ERNESTO VERSACE BARRERA y EDDY ELVIS YEPEZ CHAMILLA, en representación de la asociación.

OBJETO:
a) Desarrollar programas y proyectos de desarrollo social en cosmetología capacitación concientización desarrollo de organizaciones educación popular prevención de la salud generación de empresas autogestionarias y generación de empleos de sus asociados.
b) Promover el estudio, el análisis crítico y la investigación científica de los problemas económicos sociales y culturales de las regiones y del país.
c) Promover eventos de capacitación perfeccionamiento de nuestros asociados de firmar convenios con entidades públicas y privadas.
d) Auspiciar eventos de belleza y afines con el único fin la capacitación de los asociados.
e) Brindar asesorías profesionales a las entidades públicas, privadas y otras.
f) Brindar certificado a nombre de la Asociación de Estilistas Arequipa.

DOMICILIO: Se establece el domicilio en la ciudad de Arequipa, pudiendo realizar sus actividades en todo ámbito del país, pudiendo abrir oficinas filiales y otras dependencias en cualquier otra ciudad del país.

DURACIÓN: Indefinida.

PATRIMONIO:
a) Los aportes y cuotas de cada uno de los asociados.
b) Las asignaciones o donaciones provenientes de organismos e instituciones de cooperación nacional e internacional.
c) Contribuciones, donaciones u otras otorgadas a la institución.
d) Cualquier otro ingreso por prestación de servicios u otro medio permitidos por ley.

ÓRGANOS DE GOBIERNO:
1.- La Asamblea General.
2.- El Consejo Directivo.

1.- LA ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea General es el órgano supremo representado por la totalidad de asociados. Las sesiones de asamblea general de la asociación, serán ordinarias y extraordinarias. Las sesiones ordinarias se llevarán a cabo por lo menos tres veces al año.

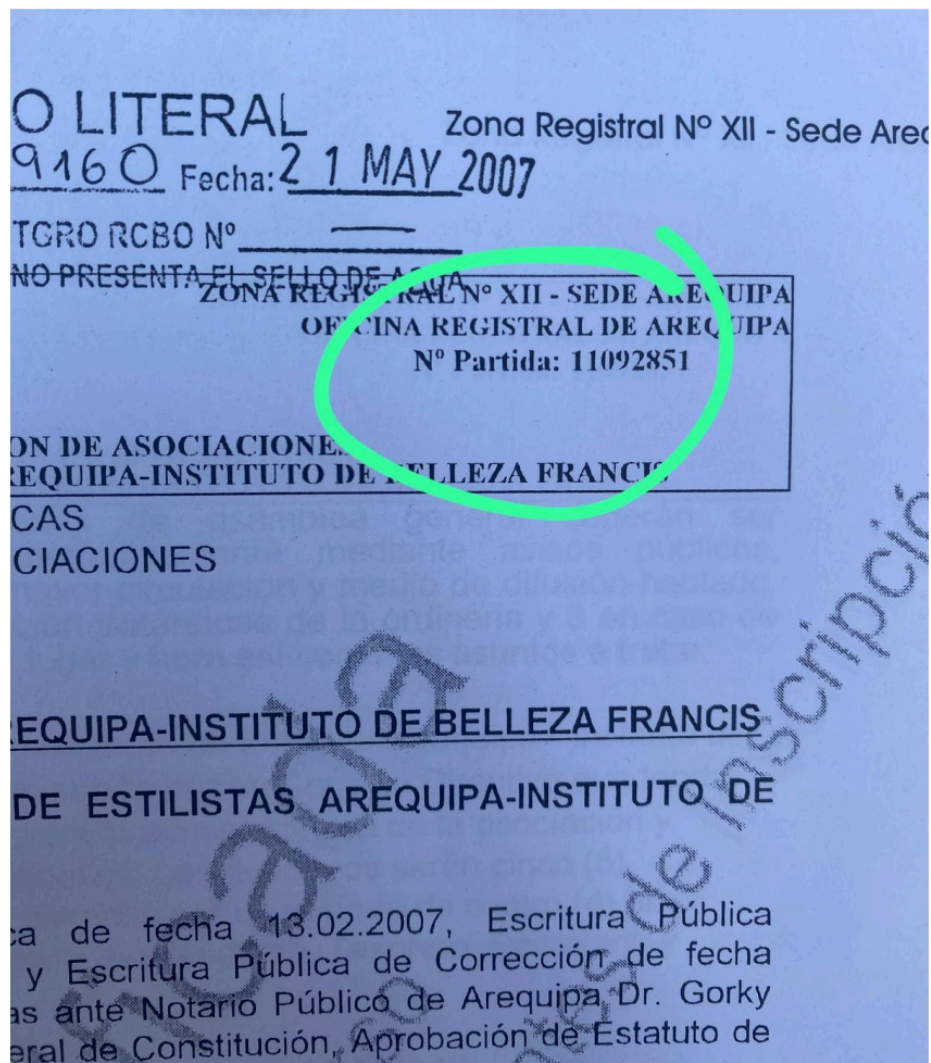
Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 124-97-SUNARP

Página Número 1

IMPRESION: 21/05/2007 09:39:28 Página 1 de 3
No existen Títulos Pendientes y/o Suspensos

Sede Principal: Calle Ugarte Nº 117, Cercado, Arequipa. Tel.: 248171 • Camaná: J. La Merced Nº 603 - 514 y 520, Camaná. Tel.: 572978 • Islay-Mollendo: Calle Islay 466, 498 y Calle Comercio Nº 500, Islay - Mollendo. Tel.: 634803 • Castilla - Apurí: Calle Progreso y Pasaje sin. Apurí - Castilla Tel.: 471225
Caylloma - Chivay: Esq. Plaza de Armas y Calle Siglo XX, Caylloma - Chivay Tel.: 392307 • **Pedernales:** Plaza de Armas sin. Tel.: 392307

Figura 39
Número de partida de la Asociación



Plan de marketing para el posicionamiento de la Asociación de Estilistas de Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	11%	4%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
3	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.ucsg.edu.ec	<1%
	Fuente de Internet	
5	hdl.handle.net	<1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.uta.edu.ec	<1%
	Fuente de Internet	
7	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
8	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
9	Submitted to Universidad TecMilenio	<1%
	Trabajo del estudiante	
10	centrodeconocimiento.ccb.org.co	<1%
	Fuente de Internet	

11	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO	<1 %
	Trabajo del estudiante	
12	repositorio.uap.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
13	Submitted to americas	<1 %
	Trabajo del estudiante	
14	repositorio.uide.edu.ec	<1 %
	Fuente de Internet	
15	repositorio.uwiener.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
16	dspace.esPOCH.edu.ec	<1 %
	Fuente de Internet	
17	repositorio.ug.edu.ec	<1 %
	Fuente de Internet	
18	sired.udenar.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	
19	revistas.unc.edu.ar	<1 %
	Fuente de Internet	
20	renatiqua.sunedu.gob.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
21	www.slideshare.net	<1 %
	Fuente de Internet	
22	Submitted to Aliat Universidades	<1 %
	Trabajo del estudiante	
23	Submitted to Escuela Superior Politécnica del Litoral	<1 %
	Trabajo del estudiante	

24	dspace.ueb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	erevistas.saber.ula.ve Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
28	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	cipres.sanmateo.edu.co Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	ciencialatina.org Fuente de Internet	<1 %
33	es.semrush.com Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.unas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	ris.utwente.nl Fuente de Internet	<1 %
37	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

<1 %

38

zagan.unizar.es

Fuente de Internet

<1 %

39

Submitted to Corporación Universitaria
Iberoamericana

Trabajo del estudiante

<1 %

40

Submitted to Universidad Tecnológica del
Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

41

unividaful.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

42

Submitted to Universidad del CEMA

Trabajo del estudiante

<1 %

43

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

44

ruizhealytimes.com

Fuente de Internet

<1 %

45

www.acvenisproh.com

Fuente de Internet

<1 %

46

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

47

Submitted to Universidad Tecnológica
Centroamericana UNITEC

Trabajo del estudiante

<1 %

48

apps.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

49

repositorio.upse.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

50	revistas.unc.edu.py Fuente de Internet	<1 %
51	Submitted to UNAPEC Trabajo del estudiante	<1 %
52	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
53	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
54	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	ebin.pub Fuente de Internet	<1 %
56	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
59	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XXII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2023 Publicación	<1 %
60	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
61	Submitted to University of Oklahoma Trabajo del estudiante	<1 %

62	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
63	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
64	Sandoval Vargas, Carlos Andrés. "Fortaleciendo la mediación tecnológica de los recursos sobre el material de la Comisión de la Verdad", Universidad El Bosque (Colombia) Publicación	<1 %
65	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
66	Submitted to Universidad de Medellin Trabajo del estudiante	<1 %
67	Submitted to ufidelitas Trabajo del estudiante	<1 %
68	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
69	Submitted to Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Trabajo del estudiante	<1 %
70	Submitted to 84752 Trabajo del estudiante	<1 %
71	Submitted to Escuela de Posgrado Newman Trabajo del estudiante	<1 %
72	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1 %

73	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
74	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
75	rua.ua.es Fuente de Internet	<1 %
76	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
77	www.risti.xyz Fuente de Internet	<1 %
78	Submitted to ESIC Business & Marketing School Trabajo del estudiante	<1 %
79	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
80	Alejandro Alvarado Herrera, Enrique Bigné Alcañiz, Rafael Curras Pérez. "Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad1", Estudios Gerenciales, 2011 Publicación	<1 %
81	Submitted to Corporación Universitaria del Caribe Trabajo del estudiante	<1 %
82	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
83	Valencia Masmela, Andrea Angelica. "Estrategias para apropiación social del conocimiento del Programa Familias Fuertes	<1 %

en Colombia", Universidad El Bosque (Colombia)

Publicación

84

explorer.lbry.com

Fuente de Internet

<1 %

85

repositorio.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

86

ribuni.uni.edu.ni

Fuente de Internet

<1 %

87

www.gestiopolis1.com

Fuente de Internet

<1 %

88

"La perspectiva de los lazos en el estudio del desacuerdo: la fuerza de las redes primarias en la relación desacuerdo e involucramiento político.", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2022

Publicación

<1 %

89

Cuchca Florindez, Jesús Rafael | Soria Atunga, Marco Antonio | De La Cruz, Maria Del Carmen Acosta | Carrasco Solis, Yerlin Steisil. "Modelo Prolab: Perú Stylist, Una Propuesta Sostenible Para Mejorar la Calidad de Vida de las Cosmetólogas en el Perú.", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru)

Publicación

<1 %

90

Vidal, Geraldine Marlyn Fátima Alvarado. "Modelo Prolab: "Comunidad Segura" Aplicativo de Seguridad", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru), 2024

Publicación

<1 %

91

blogs.imf-formacion.com

Fuente de Internet

<1 %

92

derechoenaccion.cide.edu

Fuente de Internet

<1 %

93

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

94

ils.upaep.mx

Fuente de Internet

<1 %

95

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

96

repositorio.upao.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

97

repositorio.urp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

98

repository.unad.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

99

tesis.unap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

100

www.americanornithology.org

Fuente de Internet

<1 %

101

www.aulamedica.es

Fuente de Internet

<1 %

102

www.hic-net.org

Fuente de Internet

<1 %

103

www.uik.eus

Fuente de Internet

<1 %

104

Bruna Silva, Alejandro Hans. "Contar Historias en la Era Digital: Estructura Sistémica de la

<1 %

Industria de la Telenovela Chilena.", Pontificia Universidad Catolica de Chile (Chile)

Publicación

105	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1 %
	Trabajo del estudiante	

106	americana.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	

107	archive.org	<1 %
	Fuente de Internet	

108	asopafcolumbus.com	<1 %
	Fuente de Internet	

109	core.ac.uk	<1 %
	Fuente de Internet	

110	dergipark.org.tr	<1 %
	Fuente de Internet	

111	gredos.usal.es	<1 %
	Fuente de Internet	

112	linguatoools.de	<1 %
	Fuente de Internet	

113	memoriascimted.com	<1 %
	Fuente de Internet	

114	metastorm.com	<1 %
	Fuente de Internet	

115	morph.io	<1 %
	Fuente de Internet	

116	nielseniq.com	<1 %
	Fuente de Internet	

117	repositorio.autonoma.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	

118	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
119	repositorio.ulead.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
120	repositorio.unitec.edu Fuente de Internet	<1 %
121	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
122	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
123	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
124	repository.lasalle.edu.co Fuente de Internet	<1 %
125	repository.unipiloto.edu.co Fuente de Internet	<1 %
126	transportesynegocios.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
127	www.befashionvictim.com Fuente de Internet	<1 %
128	www.dykinson.com Fuente de Internet	<1 %
129	www.editoraperu.com.pe Fuente de Internet	<1 %
130	www.los-portales.com Fuente de Internet	<1 %
131	www.pinterest.nz Fuente de Internet	<1 %

132

www.toodledo.com

Fuente de Internet

<1 %

133

zunia.org

Fuente de Internet

<1 %

134

Centeno Kormendy, Estefania | Diaz Gutierrez, Shirley Vanessa | Rondon Soto, Luz Marina | Velasquez Cahuas, Cesar Oswaldo. "Felicidad en los Colaboradores de una Empresa del Sector Logistico.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

<1 %

135

Chuqui Zuta, Wilder | Gonzalez Galvez, Estefania Yolanda | Ramos Ramos, Ronald Jesus | Zuniga Cama, Carlos Jesus. "Influencia del valor percibido de marca bajo la perspectiva del cliente en la intencion de compra: Caso cadenas comida rapida", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

<1 %

136

Evelyn Melissa Altamirano Manzano, Marco Antonio Mena Freire. "Riesgo de adicción a las redes sociales y resiliencia en adolescentes", Religación, 2024

Publicación

<1 %

137

Binda Garcia, Jose Renzo | Guerra Quispe, Rosalia | Ocana Angeles, Juan | Torres Leon, Gaston | Trigos Medina, Jorge. "Análisis estrategico de la industria del biodiesel en el Peru.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

<1 %

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Apagado		