



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**“Implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la  
productividad en ventas Tai Paper SAC, Cajamarca-Perú 2022”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Ingeniera Empresarial

**AUTORES:**

Perez Gonzales, Tania Yakelin ([orcid.org/0000-0002-6655-4503](https://orcid.org/0000-0002-6655-4503))  
Segovia Bardales, Mileni Ines ([orcid.org/0000-0003-4699-3477](https://orcid.org/0000-0003-4699-3477))

**ASESOR:**

Mgtr. Raunelli Sander, Juan Manuel ([orcid.org/0000-0001-5818-949x](https://orcid.org/0000-0001-5818-949x))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Estrategia y Planeamiento

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO - PERÚ

2022

## DEDICATORIA

A Nuestro Dios, todo poderoso por brindarnos la sabiduría e impulso para lograr cumplir con nuestros objetivos.

A nuestra familia y en especial a nuestros padres por ser los protagonistas principales de que nosotras estemos aquí y lograr esta meta, por ser nuestra inspiración de lucha constante.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres por brindarnos todo el apoyo necesario a lo largo de toda la carrera y estar siempre presentes en cada escalón para lograr este objetivo.

Además agradecer a nuestro asesor por habernos guiado en este proyecto, en base a su experiencia ha sabido direccionar nuestros conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	4
INDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	9
ABSTRAC.....	9
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	13
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1 Tipo diseño de investigación.....	18
3.2 Variables y operacionalización.....	19
3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	20
3.5 Procedimientos.....	22
3.7 Aspectos éticos.....	100
IV. RESULTADOS.....	101
V. DISCUSIÓN.....	116
VI. CONCLUSIÓN.....	119
VII. RECOMENDACIONES.....	121

## INDICE DE TABLAS

Tabla n°1: Juicio de expertos.....	22
Tabla n°2: Calificación de las fuerzas.....	24
Tabla n°3: Barreas de Entrada.....	24
Tabla n°4: Barreas de Salida .....	27
Tabla n°5: Tai Paper como competencia .....	33
Tabla n°6: competidor 1 El universal .....	35
Tabla n°7: Competidor 2 El Estudiante .....	38
Tabla n°8: Competidor 3 Copy Librería Aby.....	40
Tabla n°9: Análisis de los Precios de la competencia .....	43
Tabla n°10: Productos sustitutos .....	47
Tabla n°11: Análisis de los proveedores Tai Loy .....	52
Tabla n°12: Proveedor Mario Viteri.....	53
Tabla n°13: Proveedor Artesco .....	54
Tabla n°14: Proveedor Utelix .....	56
Tabla n°15: Precios de los proveedores.....	58
Tabla n°16: Poder de negociación de los clientes .....	62
Tabla n°17: Matriz cruzada de la librería Tai Paper S.A.C.....	67
Tabla n°18: Presupuesto de la implementación de la mejora.....	71
Tabla n°19: Productividad pretest abril 2022 .....	72
Tabla n°20: Comité de las estrategias .....	76
Tabla n°21: Asignación de funciones .....	76
Tabla n°22: Intensidad competitiva del sector .....	93
Tabla n°23: Matriz de evaluación del Diamante.....	93
Tabla n°24: Promedios del mes de Julio .....	96
Tabla n°25: Comparación Pre y Post productividad en el área de ventas .....	102
Tabla n°26: Análisis descriptivo productividad.....	103
Tabla n°27: Análisis descriptivo primera dimensión .....	105
Tabla n°28: Análisis descriptivo segunda dimensión.....	107
Tabla n°29: Prueba de normalidad .....	109
Tabla n°30: Estadístico de contraste T-Student.....	110
Tabla n°31: Prueba de T-Student Productividad .....	110
Tabla n°32: Prueba de normalidad .....	111
Tabla n°33: Análisis Wilcoxon .....	112

Tabla nº34: Prueba con el estadístico Wilcoxon.....	113
Tabla nº35: Prueba de normalidad .....	113
Tabla nº36: Análisis de Wilcoxon Eficacia.....	114
Tabla nº37: Prueba de Wilcoxon eficacia.....	115
Tabla nº38: Matriz de coherencia .....	127

## INDICE DE FIGURAS

Figura n°1:	Pretest / Posttest. Fuente: Elaboración propia.....	23
Figura n°2:	Barreras de entrada. Fuente: Elaboración propia .....	25
Figura n°3:	Barreras de Salida. Fuente: Elaboración propia .....	28
Figura n°4:	Competencia 01. Fuente: extraído de Google maps .....	30
Figura n°5:	Competencia 02. Fuente: extraído de Google maps .....	30
Figura n°6:	Competencia 03. Fuente: extraído de Google maps .....	30
Figura n°7:	Tai Paper evaluación de la competencia .....	33
Figura n°8:	Evaluación Competidor El universal .....	36
Figura n°9:	Evaluación Competidor Estudiante. Fuente: elaboración propia .....	38
Figura n°10:	Evaluación Competidor Copy Librería ABY. Fuente: Elaboración propia .....	41
Figura n°11:	Evaluación productos sustitutos .....	48
Figura n°12:	Evaluación proveedor Tay Loy .....	52
Figura n°13:	Evaluación proveedor Mario Viteri. Fuente: Elaboración propia .....	53
Figura n°14:	Evaluación Proveedor Artesco. Fuente: elaboración propia .....	55
Figura n°15:	Evaluación Proveedor Utelix. Fuente: elaboración propia .....	56
Figura n°16:	Poder de negociación de los clientes. Fuente: Elaboración propia .....	63
Figura n°17:	Estructura actual de la empresa. Fuente: Elaboración propia – Programa Especializado Xmind.....	65
Figura n°18:	Diagrama del flujo de procesos de atención. Fuente: Elaboración propia. 69	
Figura n°19:	Productividad pretest abril 2022 .....	72
Figura n°20:	Eficiencia pretest abril 2022 .....	73
Figura n°21:	eficacia pretest abril 2022 .....	74
Figura n°22:	Acta de compromiso.....	75
Figura n°23:	Carta de Autorización .....	77
Figura n°24:	Registro de asistencia fecha 02 de abril 2022 .....	81
Figura n°25:	Registro Control de asistencia de asistencia fecha 15 de abril 2022 .....	81
Figura n°26:	personal capacitado. Fuente: elaboración propia .....	83
Figura n°27:	Volantes de la librería Tai Paper .....	86
Figura n°28:	Banner .....	87
Figura n°29:	Tarjeta de presentación .....	88
Figura n°30:	Página de Facebook.....	90
Figura n°31:	Reubicación de los accesorios en Tai Paper .....	92
Figura n°32:	Reubicación de los accesorios en Tai Paper .....	92
Figura n°33:	Reubicación de los accesorios en Tai Paper .....	92
Figura n°34:	Proceso de ventas.....	95
Figura n°35:	Comportamiento de la productividad post .....	97

Figura n°36: Comportamiento eficiencia post .....	98
Figura n°37: Comportamiento eficacia post test .....	99
Figura n°38: Pre-post productividad. Fuente: Elaboración propia .....	104
Figura n°39: Pre-post eficiencia. Fuente: elaboración propia .....	106
Figura n°40: Pre-post eficacia. Fuente: elaboración propia.....	108

## **RESUMEN**

El presente informe de investigación titulado: Implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas Tai Paper SAC, Cajamarca 2022, tuvo como objetivo: Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca 2022. La metodología que utilizó la investigación fue de tipo aplicada, de alcance temporal longitudinal, con profundidad explicativo, un enfoque cuantitativo, y diseño cuasi experimental. La población que se consideró fueron las ventas de la Librería. La técnica en la investigación fue a través de la observación directa, y el instrumento que se empleó las fichas de evaluación para registrar los datos. Se concluye que la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejoró la productividad en un 64.3%, la eficiencia un 78.2% y la eficacia 82.9%, lo cual significó que este método aportó de manera positiva en el área de ventas de la Librería Tai Paper Sac.

Palabras Claves: 5 Fuerzas, Productividad, Eficiencia y Eficacia.

## **ABSTRAC**

This research report entitled: Implementation of Porter's 5 Forces Model to improve sales productivity Tai Paper SAC, Cajamarca 2022, aimed to: Determine the implementation of Porter's 5 Forces Model to improve sales productivity of Tai Paper S.A.C, Cajamarca 2022. The methodology used by the research was applied, with a longitudinal temporal scope, with explanatory depth, a quantitative approach, and a quasi-experimental design. The population that was considered were the sales of the Bookstore. The technique in the investigation was through direct observation, and the instrument that was used was the evaluation sheets to record the data. It is concluded that the implementation of Porter's 5 Forces Model improved productivity by 64.3%, efficiency by 78.2% and effectiveness by 82.9%, which meant that this method contributed positively in the sales area of the Tai Paper Bookstore sac.

Keywords: 5 Forces, Productivity, Efficiency and Effectiveness.

## I. INTRODUCCIÓN

Ante la alta oferta provocada por diferentes organizaciones en distintos sectores económicos, es fundamental establecer tácticas comerciales, así como puntos de diferenciación dentro de las organizaciones que les permitan volverse más atractivas y competitivas en el mercado y de la misma manera velar por su seguridad. (SENIOR & TEJEDOR, 2017).

Es por ello que, a nivel internacional el autor, ZAPATA (2010), identificó el problema que se centraba en los sectores de restaurantes y comidas rápidas en Colombia, registraron una disminución del 9%. Por su parte McDonald's aumentó las ventas en dos dígitos, aumento impulsado por una estrategia central: descontar productos complementarios frente a las ofertas tradicionales, incluso reduciendo el valor promedio de la oferta, y duplicar la oferta inicial a más de 10 consumidores. % de sus ventas anteriores. Como resultado, se incrementó el número de tiendas y se abrieron 10 nuevos restaurantes, registrando el mayor porcentaje de restaurantes en América Latina en 2009. Sin el apoyo oportuno y la adopción rápida de políticas, un negocio saludable quebrará para siempre y la gente sufrirá durante muchos años.

A nivel nacional, MORALES (2021), indica que durante la epidemia ha aumentado la desigualdad en todo el mundo, en el Perú el índice de pobreza monetaria ha llegado a un tercio de la población y solo 817 de las 10000 empresas representativas del país han aumentado los ingresos durante la pandemia, según ranking anual elaborado por la organización best publications Peruvian consulting company. En 2019, 6407 personas aumentaron sus ventas, y las empresas que suelen encabezar la lista son las mineras y petroleras, pero debió a la pandemia, casi todas redujeron sus ventas. Se posiciona en primer lugar con una facturación de S\$10.271 millones, aunque fue un 6,34% inferior a la de 2019.

Nivel local el autor TORRES (2021), el mercado de productores cajamarquinos, ubicado en el Campo Ferial de la Cocongá desde su reapertura este año, se ha convertido en un lugar donde productores de diferentes provincias de su zona pueden vender sus productos básicos y de alta calidad al bolsillo de los cajamarquinos. Esta estrategia comercial está implementando en el marco de

dinamización económica que impulsa la ciudad de Cajamarca en toda la provincia, y tiene como objetivo a los productores agropecuarios y familias de altos ingresos que comercializan sus productos en un lugar sano y con medidas de bioseguridad. Para evitar la propagación del COVID 19 en nuestra ciudad.

Se tomó en estudio a La librería Tai Paper S.A.C ubicada en la ciudad de Cutervo, está enfocada a la venta de útiles escolares, en la cual se identificó como problemática la pérdida de ventas en los últimos meses, en la que presento variabilidad en su flujo de ventas, generando problemas económicos dentro de la empresa, se estableció las siguientes brechas: Falta de capacitación de personal, baja productividad y falta de estrategias empresariales. Esto fue importante para realizar la lluvia de ideas, para el diagnóstico del problema donde se llevó al Diagrama de Ishikawa para mayor precisión, continuando con ello, se realizó la matriz de correlación para saber las causas con mayor pertinencia, donde fue llevado a realizar el diagrama de Pareto, y tener como respuesta a la matriz de alternativa de Solución al problema. De acuerdo a lo antes expuesto, se planteó el problema general de investigación: ¿Cómo la implementación del modelo 5 fuerzas de Porter mejorara la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C. Cajamarca, 2022? Con relación a los problemas específicos estos fueron: ¿Cómo la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejorara la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C Cajamarca, 2022? y ¿Cómo la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejorara la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C Cajamarca, 2022?

La justificación, según ALVAREZ, A (2020) en el cual se presentan los motivos, la aclaración y valor de la investigación. Referido a la justificación económica, BEDOYA (2020) indica que se ganará todo el dinero regenerado en la que se emplea durante el procesos, esto permitió conocer las distintas fuerzas que afectaban las ventas, al desarrollar estrategias incursionó el negocio incrementando la economía.

En la justificación práctica ÁLVAREZ, A. (2020) nombra que la realización va a permitir solucionar las diferentes brechas y a su vez ayudará a implantar diferentes estrategias que ayudarán con la contribución de mejora de resultados. Al diseñar estrategias estas fueron ejecutadas para mejorar la eficiencia y eficacia de las ventas.

Justificación metodológica, ÁLVAREZ, A. (2020) plantea desarrollar métodos innovadores las cuales puedan acceder a un conocimiento la cual sea válido o verídico. En este caso se utilizaron técnicas, que fueron recogidas para procesar los datos y poder contrastar la hipótesis.

En esta investigación se obtuvo diferentes resultados específicos las cuales aportaron para mejorar las brechas presentadas de cada uno de las causas y así demostrar que la implementación de las 5 fuerzas de Porter fue apropiada para aplicarla en este tipo de situaciones. De acuerdo a lo antes mencionado, se presenta la investigación, que se planteó con el fin de conocer si las 5 fuerzas competitivas de Porter mejorarían el crecimiento de las ventas de la empresa Tai Paper S.A.C.

Por lo tanto, como objetivo general: Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022. Con relación a los objetivos específicos fueron: Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.; Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

Como hipótesis se planteó lo siguiente:

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022 (Se Acepta).

H0: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022 (Se Rechaza). (Ver anexo 1 Tabla n°1: Matriz de coherencia)

## II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se tomó las investigaciones previas de varios autores en diferentes ámbitos.

A nivel internacional, GOICOCHEA C. (2018) en su artículo, tuvo como objetivo analizar el entorno de la industria. La metodología su descriptivo de modo en que utilizó el estudio del grupo BMW, donde se pudo extraer el FODA para la identificación de la misma con ello se vio la importancia que se tenía el análisis para el desarrollo de la economía en Madrid. Se realizó un análisis competitivo donde tuvo como resultados que existen campañas que buscan la diferenciación mientras a otras les preocupa el precio y las entidades siguen con el liderazgo en costos que eso les daba un valor agregado sutil para los clientes. Lo cual concluye que la mayoría de clientes recurren más por un producto de calidad, que es la base para la confianza.

Villarreal A. (2020) en su artículo, tuvo como objetivo analizar el sector industrial y demostrar la importancia de este análisis, con ello indicó que este método es muy específico para la identificación y comportamiento de la organización en su entorno, y que estrategias se deben tomar, las decisiones dependen del tipo de objetivo que ha sido seleccionado, solo estas definen los buenos rendimientos que se obtenga.

En el artículo presentado por MELLA K & BAEZ R. (2018) su objetivo fue realizar un análisis competitivo de las edificaciones, donde la metodología fue exploratoria de enfoque cualitativo y cuantitativo, la muestra fue dada por los ingenieros de la ciudad de Santo Domingo, en un total de 100, como resultados se tuvieron que la preocupación estuvo en la rentabilidad de los proyectos que al momento de ser realizados no muestran interés en la definición de un Foda, lo cual se pudo concluir que no todos lo utilizan como un beneficio ya que la mayoría tienen desconfianza de iniciar con nuevas aplicaciones o métodos de mejora.

A nivel nacional, (CLEMENTE & CHUMPITAZ, 2019) en su investigación tuvo como objetivo identificar la gestión de las 5 fuerzas de Porter, la metodología fue de tipo aplicada, descriptivo y de enfoque cuantitativo-cualitativo, se tomó como muestra 40 colaboradores para dicho estudio, donde sus resultados antes de la

aplicación demostró que había desinterés e insatisfacción por los clientes en el servicio que ofrecía esta empresa, no contaba con atributos que generen valor, como también los proveedores, llegó a la conclusión que con el nuevo método de trabajo se pudieron evitar riesgos y conocer bien a los competidores a través de los análisis y las preferencias de los clientes, logrando una mejora del 86% en la productividad.

VALDERRAMA V. (2020) en la investigación tuvo como objetivo aplicar estrategias eficientes para mejorar la ventaja competitiva. Su metodología fue descriptiva de enfoque cuantitativo, se utilizó la encuesta y la muestra fue dada a 119 clientes. Con respecto a los resultados, los clientes demostraron que la calidad y atención fue relevante en su elección, con ello se pudo concluir que se deben esforzar en ofrecer un excelente servicio y más capacitaciones al personal para que puedan interactuar más fluido y tengan más aceptación de los clientes en su preferencia.

El estudio de las empresas ayuda a entender e interpretar las tácticas organizacionales como sectoriales, el área da un marco en el cual las organizaciones compiten, y configura un ámbito para garantizar su seguridad a extenso plazo y restringir la entrada a las instituciones. Ciertos ambientes parecen ser muy estimulantes que ayudan con el desarrollo de las áreas y esto juega un rol fundamental al triunfo de las organizaciones que determinan desde la economía de un territorio, debido a que es la conducta del grupo (DURAN, CAMELO & PULGARÍN, 2020).

A nivel local, Sousa K. (2018) en su tesis, el objetivo fue implementar un plan de mejorar para incrementar la productividad, el cual utilizó un método deductivo, la muestra fue dada por el proceso de elaboración de menestras enlatas, lo cual se vio que el cliente estaba insatisfecho debido a que no generaban valor al producto, se hizo un análisis para la identificación del problema con las fuerzas de Porter para realizar la atracción de la industria, por ello se tuvo como resultados que con la propuesta se estimó una mejora del 20%, se concluyó que después de haber implementado herramientas de mejora y propaganda se logró un rendimiento apropiado en la productividad.

GALLARDO O. (2021) su objetivo fue implementar estrategias para incrementar las ventas, tuvo enfoque cuantitativo y no experimental, de corte transversal, teniendo diferentes poblaciones como fueron clientes y directivos de la empresa, se utilizó la entrevista para el recojo de información, de modo que sus resultados demostraron que no contaban con equipos tecnológicos y dificultaba su proyección en ventas, no desarrollaban estrategias en ventas y no podían definir bien la orientación y preferencia de los clientes, fue por ello que se logró concluir que con la elaboración del BCS se logró evaluar constantemente los objetivos en el que mejoró su posición en el mercado, aplicaron estrategias de retención al cliente entre otros, logrando una satisfacción del 96% y ventas incrementaron en el 20%.

En la investigación propuesta por QUESQUEN E. (2020) tuvo como objetivo diagnosticar la productividad para implementar estrategias, el método que se utilizó fue no experimental, la técnica se realizó a través de la ficha de observación, con una muestra de 15 trabajadores, se tuvo como resultados, que los colaboradores no tenían capacitaciones constantes por ende, el bajo de la productividad había perdida en la acumulación de mermas, con la implementación de estrategias se concluyó que logró mejorar la productividad dentro de la empresa.

Entre las teorías relacionadas se tiene las 5 fuerzas de Porter y Ventas.

Según PORTER (2008), define que los cinco grandes poderes son:

**Amenaza de entrantes potenciales:** Explicó que los nuevos participantes traen consigo nuevos talentos y un deseo de ganar participación dentro mercado, ejerciendo presión en los costos, los precios y las tasas de inversión adecuadas para mantenerse competitivos. Advirtió que una vez que llegan nuevos participantes de otras instituciones y eligen diversificarse, tienen el potencial de aprovechar la capacidad y el flujo de efectivo existentes para aumentar su competitividad.

**Poder de los proveedores:** Los proveedores tuvieron la capacidad de ejercer poder de negociación sobre los competidores de la industria al influir en el costo, el precio o calidad de los bienes y servicios, capturando el mercado con la única pequeña participación de mercado entre .

**Fuerza de negociación con los compradores:** Los compradores tienen dominio de negociación en una industria estratégica en la que rivalizar bajando precios y logrando mayor calidad o mejor servicio, creando competencia en la industria y afectando su rentabilidad.

**Amenaza de los productos sustitutos:** Los productos sustitutos realizan la misma función que el producto anterior en el sector industrial. Como resultado, obtenido de diferentes industrias, las empresas han competido con diferentes organizaciones que ofrecen sustitutos, lo que limita las ganancias principales de la industria que estas afectan los costos.

**Rivalidad entre competencia:** La fuerza de la rivalidad entre los competidores que ya están dentro de la realidad de que las empresas que operan en la industria están bajo presión o ven una oportunidad para mejorar su posición en este campo.

Porter también define, que “las 5 fuerzas que ofrecen forma a la táctica empresarial estas fueron analizadas por varios autores definiendo, que desarrollar un plan necesita examinar el llamativo de la industria y la postura de la industria. Con base en el análisis de la industria, la empresa opto por estrategias generales, llamadas así porque son ampliamente aplicables a muchos tipos diferentes de organizaciones; sin embargo, cada empresa utilizo más de una estrategia”. (Donawa & Morales, 2018).

Dentro del mundo empresarial ha sido de suma importancia implementar las diferentes herramientas para mejorar su calidad de servicio y así mismo salir beneficiado y aprovechar las oportunidades.

Según HEIZER Y RENDER (2019) demuestra que la productividad es resistente entre la producción y los diferentes recuerdos, en la que la razón primordial es estudiar y analizar la productividad en la industria, y así poder determinar los problemas principales en las que dañen la productividad. Su Educación es la siguiente  $PRODUCTIVIDAD = \text{eficacia} \times \text{eficiencia}$  (p.13)

Dimensiones de la productividad segundo HEIZER Y RENDER (2019) la eficiencia, es el vínculo que existe entre el producto logrado con las herramientas usadas, a través de ello se intenta mejorar la calidad de los diferentes componentes

y esquivar mermas, cuando se habla de elementos no se refiere a herramientas, sino que también está referido a colaboradores. (p.14).

Fórmula es: Eficiencia =recuerdos programados/recursos empleados.

Con respecto a la eficacia “se le llama a todo movimiento realizados, gracias al plan se obtienen resultados esperados, un trabajador puede mostrar su eficiencia y a la vez no originar residuos, pero si está no es eficaz no podrá realizar a cumplir sus objetivos (p.14).

Fórmula es: Eficacia=resultados obtenidos /resultados programados

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo diseño de investigación**

Tipo de investigación: “Investigación aplicada”, caracterizada por la aplicación o aprovechamiento de los conocimientos adquiridos, El conocimiento y los resultados de la investigación se traducen en una manera coherente, planificada y sistemática de conocer la realidad. MURILLO (2008). La investigación fue aplicada porque va a resolver un problema determinado buscando diferentes tipos de soluciones, aplicando distintas herramientas de forma práctica y precisa, para así proporcionar una solución al problema planteado.

Según su Alcance temporal fue Longitudinal, (ALVAREZ, A. 2020) se realizan observaciones en dos a más ocasiones en el tiempo. En la investigación se recolectó datos en distintas ocasiones, asimismo, se analizó la variabilidad que se presentó al transcurrir el tiempo y ver los cambios en la productividad.

Según su Profundidad fue explicativo ya que permitió responder por qué razones de situaciones físicas o sociales. Enfoca y analiza la situación, para averiguar la causa y el motivo de los problemas identificados (ALVAREZ, A. 2020).

Según el enfoque de la investigación fue cuantitativa, se recolectó datos numéricos de las ventas diarias de la librería Tai Paper. Según (HERNANDEZ, y otros, 2018) mencionan que “se recoge información empírica y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado”.

Se desarrolló un análisis con el estadígrafo de Shapiro Wilk, ya que el tamaño muestral fue menor a 35, con ello se logró determinar si era el contraste con T-Student. o Wilcoxon para determinar el comportamiento de la significancia.

#### **Diseño de investigación:**

El diseño fue cuasi experimental consistió en diseñar el análisis del antes y después para la Liberia Tai Paper S.A.C Cajamarca, 2022. Según (ALVAREZ, A.2020) indica que los diseños cuasi experimentales manipulan intencionalmente una variable independiente para determinar el efecto de una o más variables dependientes. (p.86).

### 3.2 Variables y operacionalización

Variable independiente: 5 fuerzas de Porter

**Definición Conceptual:** Porter (2008) en su libro "Ser Competitivo", menciona que la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos a la actualidad.

**Definición Operacional:** Las fuerzas competitivas brindaran el resultado y solución para crisis de perdida de ventas de la librería Tai Paper SAC, se realizó el diagnóstico del micro entorno, analizando cada fuerza, para determinar qué estrategia se desarrolló.

Variable Dependiente: Productividad

**Definición Conceptual:** HEIZER Y RENDER (2019) demuestra que la productividad es resistente entre la producción y los diferentes recuerdos, en la que la razón primordial es estudiar y analizar la productividad en la industria, y así poder determinar los problemas principales en las que dañen la productividad (p.13).

Indicador: Productividad =eficacia x eficiencia

**Definición Operacional:** se tomó en cuenta la ficha de registro de ventas y ver que cuan productivo era, de modo que la productividad se obtuvo a través de la eficiencia por eficacia, para demostrar si después de la implementación de las estrategias hubo mejorías o no, se desarrollaron actividades en cada plan de las estrategias. Y poder comparar los resultados obtenidos con los esperados.

Dimensión 1: HEIZER Y RENDER (2019) la eficiencia, es el vínculo que existe entre el producto logrado con las herramientas usadas, atreves de ello se intenta merar la calidad de los diferentes componentes y esquivar mermas, cuando se habla de elementos no se refieres a herramientas, sino que también está referido a colaboradores. (p.14).

Indicador: Eficiencia = Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada

Dimensión 2: Eficacia

Eficacia “se le llama a todo movimiento realizados, gracias al plan se obtienen resultados esperados, un trabajador puede mostrar su eficiencia y a la vez no originar residuos, pero si está no es eficaz no podrá realizar a cumplir sus objetivos (p.14).

Indicador: Eficacia= ventas reales / ventas planificadas

Escala de medición: Razón

### **3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis**

**Población:** Según (LOPEZ, J. 2021); define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

La población seleccionada para el desarrollo de la investigación fue las ventas diarias de la Liberia Tai Paper S.A.C. Cajamarca, 2022.

- **Criterios de Inclusión:** Las ventas de los días lunes a sábado que hay atención.
- **Criterios de Exclusión:** Los días que no hay atención (feriados o domingos).

**Muestra:** Es la parte representativa de una población, lo que realmente se estudia es un grupo de individuos, salvo este criterio de selección se utilizan técnicas de muestreo (WILKS, S. 2019).

La muestra para la investigación se estableció 30 días antes de la implementación y 30 días después de implementar el Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

**Muestreo:** se selecciona una muestra o cantidad determinada de una población, la cual hay dos tipos de muestreo: probabilístico, está señora que la muestra tiene que tener características semejantes a la población y las no probabilístico que señalan la selección de personas, está se realiza de forma aleatoria, todas las personas de un estudio tienen las mismas posibilidades de salir seleccionados (CONDORI, P.2020).

En este modelo de muestreo, se consideró de forma intencional, al implantar la muestra por razón de mínimo de valor, de la población a posición del investigador.

### **3.4 Técnica e Instrumento De Recolección De Datos**

#### **Técnica**

La técnica es la estructura de desarrollo de la investigación científica (Baena 2017) La técnica que se aplicó en la investigación fue la observación directa y el análisis documental.

El instrumento de medición son materiales donde el investigador ingresa datos o información acerca de las variables de estudio. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres 2018). En este caso el instrumento ficha de registro y las facturas, boletas de las ventas realizadas

La validación aporta calidad al instrumento que se aplica, y, en consecuencia, a la misma investigación. La calidad de los instrumentos está en función de los objetivos de la investigación, la validación es el procedimiento que permite esa adecuación. (BERTONE, et. al. 1995).

RUIZ (1998), indica que el juicio de expertos es representado por personas con un alto grado de comprensión de un tema y que analizan un instrumento con el fin de estudiar la precisión con la que se pueden realizar mediciones significativas y completas con él, y que mide por tamaño. Son profesionales que determinan a su experiencia la validez de los instrumentos que se utilizó, donde se dio la conformidad o las observaciones correspondientes, la cual será medida con una valoración en el instrumento Aiken.

**Tabla n°1: Juicio de expertos.**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Validador</b>	<b>Valoración</b>
Recolección de datos	Cuestionario	Mg. Luis Melchor Agosto	Aplicable
		Mg. Elieser Espinoza Romero	Aplicable
		Mg. Jackson Brady Huamán Pinedo	Aplicable

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **Confiabilidad**

HERNÁNDEZ (1991), la confiabilidad ocurre cuando una herramienta se aplica más de una vez, al mismo tema o audiencia, y se espera lograr los mismos resultados o resultados similares dentro de un rango razonable, es decir, sin desviación. Obviamente, no puede ser culpa de la herramienta en sí. La confiabilidad de la investigación fueron los documentos que fueron de carácter interno en la Liberia, por lo tanto, también se utilizó el SPSS y Software Excel.

### **3.5 Procedimientos**

Para la obtención de datos de la empresa Tai Paper S.A.C., se coordinó y hablo previamente con el dueño de la librería, la cual nos va a brindar información necesaria para así analizar cada una de las brechas que la librería presenta:

Primer momento, analizar la situación actual de la librería Tai Paper S.A.C. para diagnosticar el problema se hizo el diagrama de Ishikawa, la cual nos va permitir e identificar la causa y efecto del problema general,

Segundo momento, se hizo la recolección de datos y procesamiento para implementar las fuerzas competitivas de Porter en la librería Tai Paper S.A.C, Tercer momento, para medir influencia de la aplicación de la herramienta que se ve en el pre test y post test, para luego realizar la comparación de cada uno de los instrumentos que se han considerado y ver los resultados que se obtienen después de la implementación de la herramienta fuerzas de Porter.



**Figura n°1: Pretest / Posttest. Fuente: Elaboración propia.**

Diagnostico situacional

Fase 1: Analizar el micro entorno:

Esto se basa en el análisis que se desarrolla a través de las 5 fuerzas de Porter, que, a su vez esto permite comprender y enfrentar a la competencia, pero eso no es todo, ya que ésta se impone ante los diversos rivales en el sector. Lo cual este diagnóstico implica que al hacer dicho análisis se somete a moldearse para la interacción competitiva dentro de ella y su competencia. Ha sido necesario que la Librería Tai Paper S.A.C., pueda evaluar los objetivos y diferentes recursos que presenta ante las fuerzas que posee la competencia.

Amenaza de Entrada de nuevos Competidores:

Esto es fundamental para detectar quienes serán los competidores, por ende, las empresas deben satisfacer las necesidades de los clientes, para que esto, sea conforme estas mismas deben saber que estrategias son convenientes para enfrentar al sector que también ofrecen lo mismo. Por otra parte, la entrada de nuevos competidores reduce el mercado, que también tiene ciertas barreras de entrada: altos impuestos de importación, ventas limitadas de autores, precios altos de autores. Los nuevos competidores deben ejercer una labor de posicionamiento en el cliente, asimismo la librería debería utilizar su tiempo de experiencia e identificar que en el mercado se necesita el desarrollo de estrategias que puedan mejorar la aceptación y con ello el posicionamiento.

Mediante la siguiente tabla se ha podido calificar los factores y dando la ponderación acorde como se detalla.

**Tabla n°2: Calificación de las fuerzas**

<b>CALIFICACION</b>				
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

**Fuente:** Fuerzas de Porter

Para ello se pone en marcha un estudio de las barreras (entradas y salidas) que están en consistencia de la Librería:

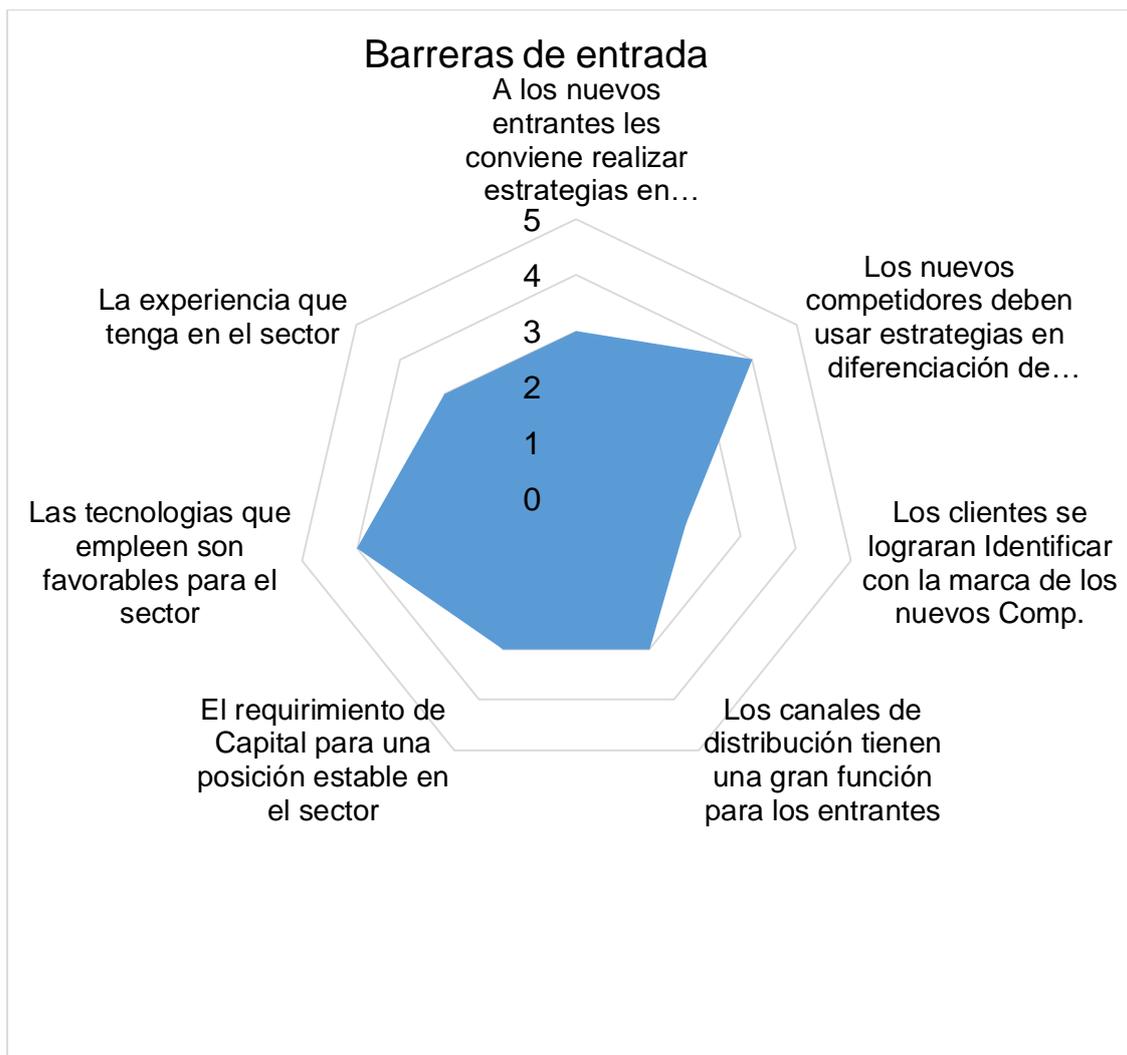
Se consideraron estos criterios para realizar el análisis de los nuevos entrantes:

De entrada:

**Tabla n°3: Barreas de Entrada**

N° de Criterio	Análisis de la industria	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
		1	2	3	4	5	
1	A los nuevos entrantes les conviene realizar estrategias en economías de escala			3			3
2	Los nuevos competidores deben usar estrategias en diferenciación de productos				4		4
3	Los clientes se logran Identificar con la marca de los nuevos Comp.		2				2
4	Los canales de distribución tienen una gran función para los entrantes			3			3
5	El requerimiento de Capital para una posición estable en el sector			3			3
6	Las tecnologías que empleen son favorables para el sector				4		4
7	La experiencia que tenga en el sector			3			3
	Intensidad de las barreras de entrada						2.4

**Fuente:** elaboración propia



**Figura n°2: Barreras de entrada. Fuente: Elaboración propia**

Con el primer criterio se estableció que los nuevos competidores al querer incursionar en el sector deben analizar si los precios serán bajos o altos, debido a que por ser nuevos tendrán que reducir algunos costos para poder adquirir clientes, otro aspecto verificar el costo de un local que este adecuado, y poder alquilarlo y depende la distancia que tenga este con el público, fue por eso que se calificó 3 puntos, los nuevos competidores al ingresar al mercado tendrán que hacer un análisis para la localización, intensidad en propagandas, aunque los costos podrían ser menores a quienes ya están establecidos, A comparación de Tai Paper esta Librería ya está incursionado dentro del sector, y la fijación de sus precios se debe a la competencia existente lo cual no fue afectada en este aspecto.

Con el segundo criterio, se calificó 4 puntos ya que los nuevos competidores al ingresar se someten a optar por la estrategia de diferenciación ya sea del producto, la atención o la implementación de nuevas herramientas de pago y sea más factible al cliente. En este aspecto La librería una ventaja que tiene más tiempo en actividad, por lo cual ha generado clientes, pero no son tan concurrentes, esto indica que la librería debe aplicar estrategias para que el cliente sea continuo, dentro de ello ofrecer un descuento al cliente que tenga mayores compras en campañas de promoción, dar un servicio de calidad, de ese modo se disminuye el riesgo de los minoristas como los informales.

Con el tercer criterio se calificó 2 puntos ya que, al ser posibles competidores, los clientes desconocen la existencia, la posición en el mercado no es favorable por la aceptación de los clientes, ya que hay muchas competencias dentro del sector y depende la marca que este ofreciendo será la acogida del cliente. Es por eso que, la librería Tai Paper al tener más tiempo ha captado la información y la preferencia de los consumidores y fue favorable para ésta.

Con el cuarto criterio, se calificó 4 puntos ya que los nuevos, harán de todo por tener más clientes satisfechos y los canales que ofrecen son para optimizar algunos recursos que favorece al cliente. Con ello Tai Paper, ha presentado el uso del canal directo, para que se pueda relacionar con el cliente a través de la compra, esta librería tiene mayor precisión de participar en distintos canales del mismo sector. Mientras que las nuevas empresas les dificulta.

Con el quinto criterio, se pudo identificar que el requerimiento de capital es fundamental para que los nuevos entrantes y estos para poder mantenerse e invertir en algo novedoso hacen lo posible para la aceptación del público y esto pueda llamar la atención del consumidor. Mientras estos requieren captación del público, por su parte Tai Paper cuenta con beneficios ya que al tener capital se dedica a implementar promociones y descuentos a través de anuncios publicitarios.

Con el sexto criterio se interpreta que las tecnologías son importantes para los nuevos entrantes ya que la mayoría que ingresa trata de imponer algo novedoso, innovador fue por eso que la Librería Tai Paper en base a este factor es difícil competir con empresas que cuenten con mayor gama en tecnologías ya que el cliente se satisface optimizando diferentes recursos. Es por eso, que la librería debería someterse a mejorar la calidad de forma más óptima ya sea en el servicio que se da o el bien.

El último criterio ha indicado que la experiencia en el sector ha sido importante y lo que los nuevos entrantes deberían imponer sus estrategias competitivas para generar más movimiento y no sea tan bajo el aspecto de la experiencia, por ello, Tai Paper ha logrado identificar que su experiencia ha permitido mejorar sus estrategias de ventas en anuncios y publicidad, entre otros.

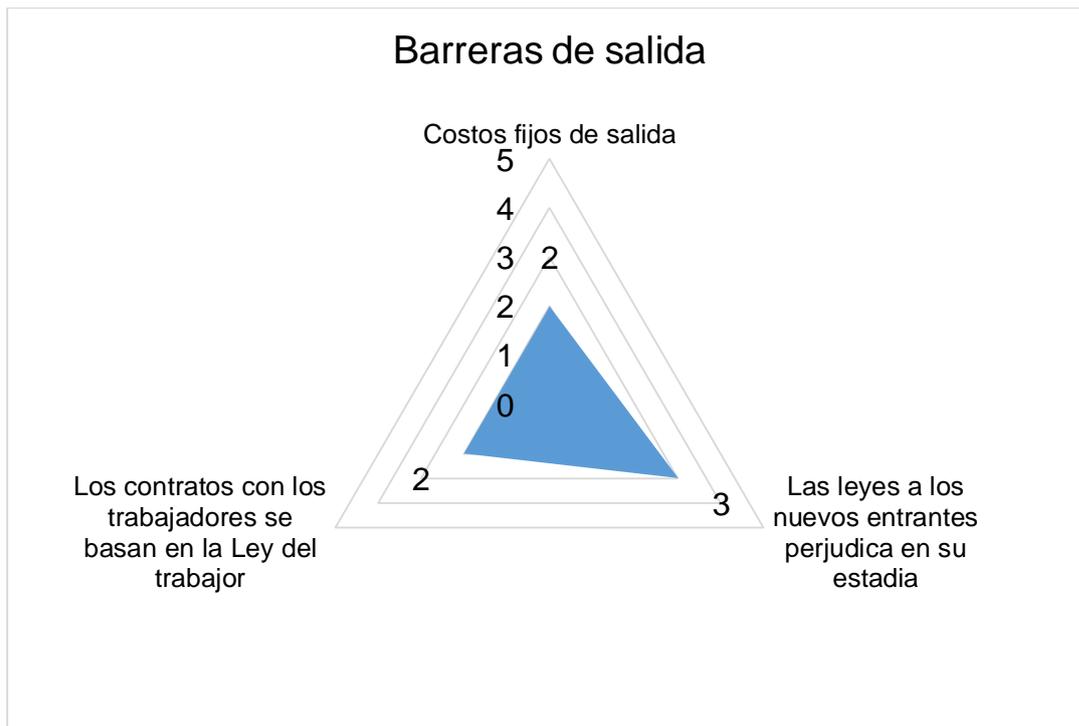
Esto se puede interpretar que las barreras de entrada viendo el análisis que se hizo, presenta amenaza baja con un promedio de 2.4 puntos, para el ingreso de librerías en el sector, esto genera barreras que no son tan fuertes para que sean un impedimento que la librería Tai Paper continúe con su labor. Dentro del análisis se debería tener en cuenta: la diferenciación del producto.

Salida son:

**Tabla n°4: Barreas de Salida**

N° de Criterios	Análisis de la industria	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
		1	2	3	4	5	
1	Costos fijos de salida		2				2
2	Las leyes a los nuevos entrantes perjudica en su estadia	1		3			3
3	Los contratos con los trabajadores se basan en la Ley del trabajador		2				2
Intensidad de las barreras de entrada							2.3

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°3: Barreras de Salida. Fuente: Elaboración propia**

El primer criterio tuvo una calificación de 2 puntos, esto incide que a las empresas nuevas se deben centrar en los costos fijos con los clientes, el motivo es porque si varían sus expectativas será más fácil salir del mercado a que se mantengan, se debe interactuar más con el cliente y la permanencia en la misma. De tal modo se mantenga base de comercialización y venta, costes de compra, entre otros.

Por consiguiente el criterio que se basa en las leyes de los trabajadores no favorece a los nuevos entrantes ya que estos aún están buscando su posicionamiento y la posible ausencia de capital pueda perjudicar sus ingresos, fue por eso que se calificó con 3 puntos ya que los posibles entrantes deben realizar la constitución del negocio el cual toma un cierto tiempo y gasto para su existencia, así como los tributos entre otros, como Tai Paper ya se encuentra constituida solo acata los reglamentos establecidos y no tiene inconveniente con este punto.

El tercer criterio tuvo 2 punto al tenerse en cuenta los contratos que se tiene con cada trabajador los entrantes deben poner en planilla y sus beneficios de cada

uno de ellos, al inicio no les conviene dar un pago ya que depende del tamaño de empresa que quiera constituirse, Tai Paper con el tiempo ha puesto a sus trabajadores en planilla y estos cuentan con los beneficios de Ley de trabajo, lo que ha respaldado a estos colaboradores, por eso ha optado que es una ventaja a esta organización.

En esta barrera se puede decir que el impacto que presenta fue bajo con 2.3 puntos, lo cual indica que los nuevos entrantes pueden salir del mercado y eso a Tai Paper favorece.

Rivalidad entre los competidores actuales:

En este apartado se ve que los competidores deben de mejorar sus diferentes presentaciones en bien o un mejor servicio, lo cual permite competir con mayor fluidez, dando promociones, y generar ventajas competitivas que dificulte que el rival pueda mejorar esos aspectos. De modo que es un reto para las empresas y puedan reconocer las oportunidades que tienen para lograr un mejor posicionamiento en el sector.

Para vencer a la competencia, necesita saber quiénes son sus competidores y qué están haciendo. Se propone como objetivo el análisis de los competidores para luego diagnosticar los puntos débiles, con esto se va adquirir un mejor planteamiento de estrategias para la Librería Tai Paper.

Se puede decir que estas librerías están localizadas cercas.

Se tuvo en cuenta que en la actualidad la Librería Tai Paper SAC tiene 3 competencias fuertes los cuales son: “El universal”, “el Estudiante” y COPY Librería ABY

**LIBRERÍA UNIVERSAL**  
5,0 ★★★★★ (1) · Papelería  
939607156 · 939 606 156  
Abierto · Cierra a las 20:30  
Compras en tienda · Retiros en la puerta ·  
Entrega a domicilio



**Figura n°4: Competencia 01. Fuente: extraído de Google maps**

Esta Librería se sitúa en la Ciudad de Cutervo, se pudo observar la diversidad de productos que ofrece, tanto es su demanda que no se logra abastecer, haciendo que sus clientes no salgan del todo satisfechos. Como se puede ver la imagen tiene una valoración alta por parte de los consumidores.



**Figura n°5: Competencia 02. Fuente: extraído de Google maps**

Por consiguiente, "El Estudiante" sus precios son un poco más bajo que el Universal, también tiene acogida del cliente, pero le falta más productos que ofrecer.



**Figura n°6: Competencia 03. Fuente: extraído de Google maps**

Y por último, COPY este competidor es una librería más reducida, es por ello, que no tiene tantos productos que ofrecer, puesto que se estrategia de ventas es mejor que las demás, pero el tamaño del local no les favorece.

Todos estos venden una extensa variedad en útiles escolares, de distintas marcas como, por ejemplo: Norma, Pelikan, Faber-Castell, Artesco, Scrite, etc.

Como se ve a continuación:



Útiles escolares



Arte y diseño



Útiles de oficina



## Libros



## Cintas y pegamentos



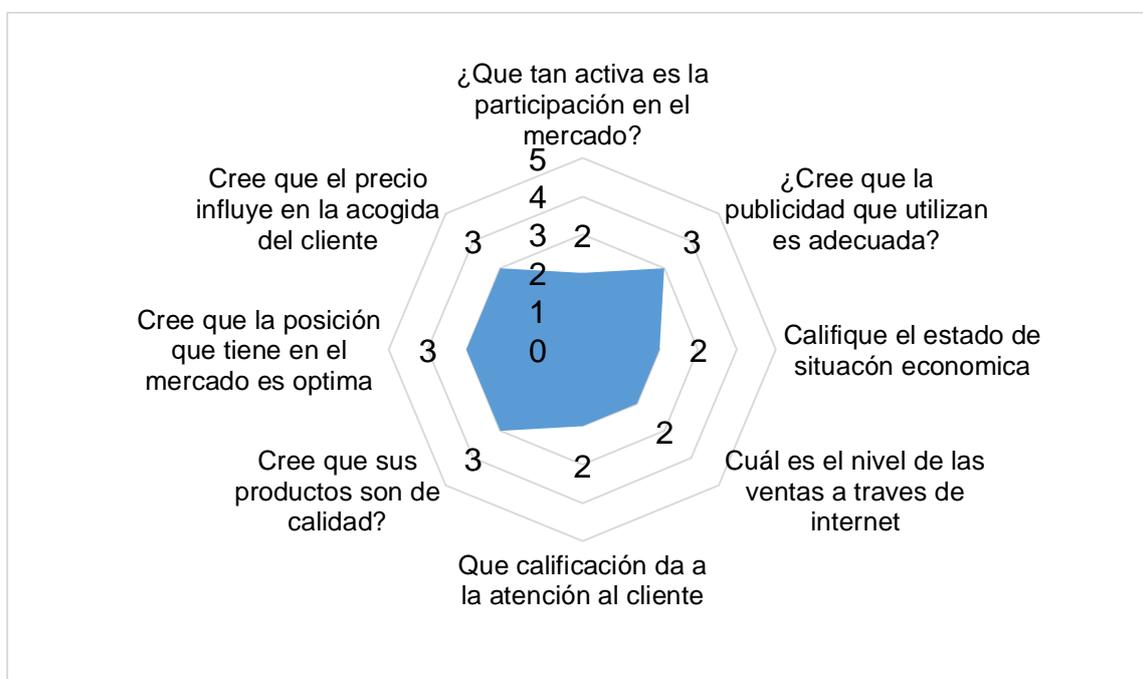
## Periódico

Fue por eso que se tuvo en cuenta los siguientes criterios para la calificación de los competidores.

**Tabla n°5: Tai Paper como competencia**

N° criterios	Análisis de la Competencia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
		1	2	3	4	5	
1	¿Que tan activa es la participación en el mercado?		2				2
2	¿Cree que la publicidad que utilizan es adecuada?			3			3
3	Califique el estado de situación económica		2				2
4	Cuál es el nivel de las ventas a través de internet		2				2
5	Que calificación da a la atención al cliente		2				2
6	Cree que sus productos son de calidad?			3			3
7	Cree que la posición que tiene en el mercado es optima			3			3
8	Cree que el precio influye en la acogida del cliente			3			3
TOTAL							2.5

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°7: Tai Paper evaluación de la competencia**

**Fuente:** Elaboración propia

El primer criterio ha identificado que su participación fue con un puntaje de 2 lo que significa que Tai Paper como competencia no es tan activa su participación lo que permitió que los competidores existentes puedan generar oportunidades bajo esta debilidad, lo cual no es favorable para la librería. Por motivo que carece de redes sociales actualizadas y promocionar más los productos.

Con respecto al segundo criterio tuvo un puntaje de 3 puntos porque se propuso incursionar en lo que es publicidad y promociones para que la librería Tai Paper pueda hacerse más conocida, y ya que anteriormente no había tenido un plan de mejora fue por eso que su impacto fue medio.

En el tercer criterio, la situación económica de Tai Paper en los últimos meses no ha tenido gran beneficio ya que sus ventas fueron bajando debido a la ausencia de capacitaciones en el personal de ventas, no se usaron bien algunos métodos por causa que no habían determinado bien sus fortalezas su impacto fue bajo con puntaje de 2.

El cuarto criterio se tuvo relación con el nivel de ventas en internet, se calificó 2 puntos ya que la librería no ha optado por el comercio electrónico lo cual ha sido desventaja para su desarrollo, fue por eso que se propuso emplear diferentes métodos para la publicidad y se ofrezca los productos por página en Facebook.

El quinto criterio se consideró la atención que Tai Paper brinda al cliente, lo cual se determinó que no es tan agradable la comunicación que se tiene de vendedor-cliente, por eso se puso un puntaje de 2, lo cual Tai Paper vio la solución mas optima en capacitar al personal para que puedan tener una mejor relación y trato en atención al público.

Con el sexto criterio Tai Paper al tener diferentes marcas no ha podido determinar si los productos que ofrece son de alta calidad, ya que es depende el precio que el cliente busca, por otra parte, se tuvo una calificación de 3 puntos que indica que es medio.

Con el séptimo criterio, se calificó 3 puntos ya que el tiempo que ha tenido Tai Paper ha sido de gran utilidad en mantenerse en el mercado, y lograr una posición ha sido un gran reto para que no haya desaparecido, aunque le falta la aplicación de estrategias en este aspecto.

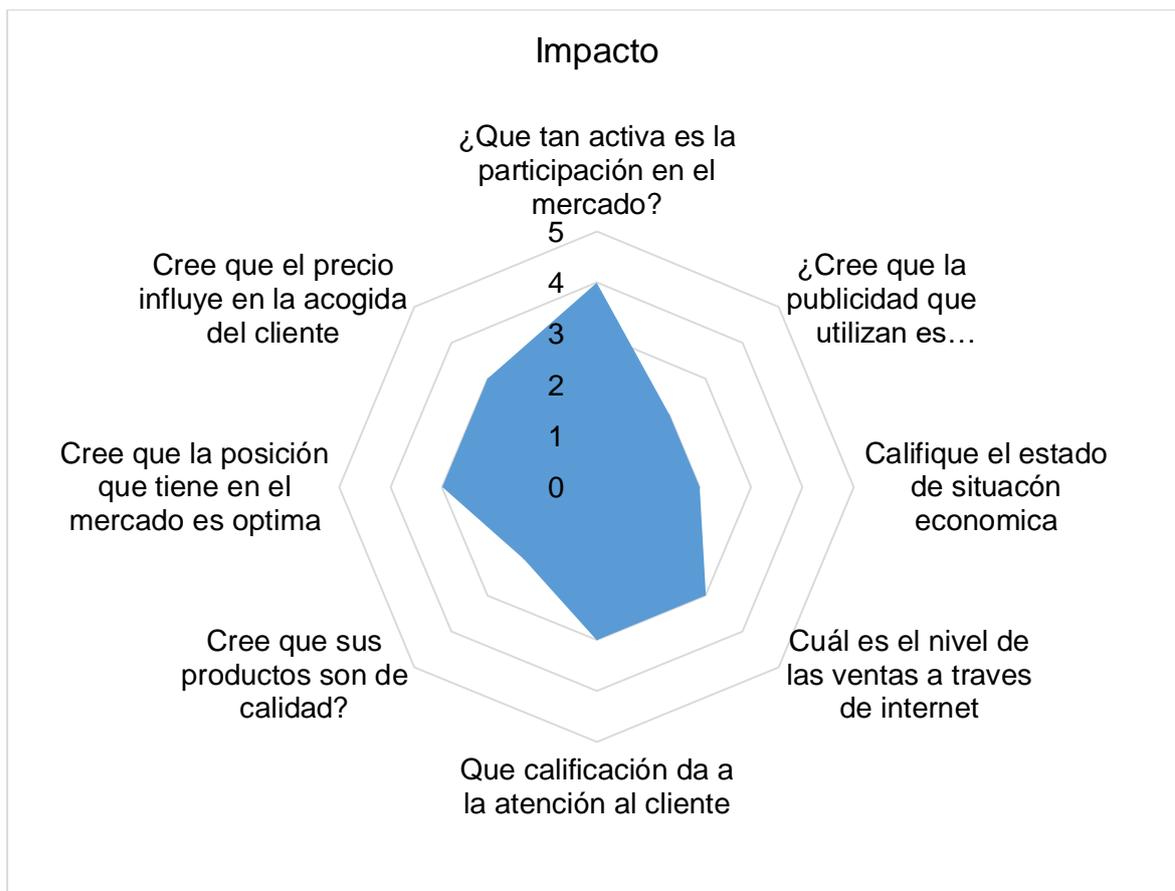
Con el ultimo criterio, fue referido al precio y la aceptación del cliente, se calificó 3 puntos ya que el cliente muchas veces impone ciertas condiciones que produce al mismo tiempo limitarse ciertos puntos, pero el propósito es que se reclute más cliente y pueda comprar más se han establecido diferentes descuentos aquellos que mayores compras hagan, tendrán la oportunidad de participar en diversos juegos dinámicos que se hagan dentro de la Librería.

Se puede interpretar que Tai Paper como competidor su impacto es medio con un puntaje de 2.5, presenta baja participación en el mercado, posición financiera media, no ha implementado un marketing digital para llevar a cabo el comercio electrónico, carece de estrategias en fidelización de clientes, para que estos puedan estar categorizados y accedan a diferentes promociones y se establezcan con un mejor posicionamiento en el mercado. Una de sus ventajas es que tiene una localización estratégica.

**Tabla nº6: competidor 1 El universal**

N° criterios	Análisis de la Competencia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
		1	2	3	4	5	
1	¿Que tan activa es la participación en el mercado?				4		4
2	¿Cree que la publicidad que utilizan es adecuada?		2				2
3	Califique el estado de situación económica		2				2
4	Cuál es el nivel de las ventas a través de internet			3			3
5	Que calificación da a la atención al cliente			3			3
6	Cree que sus productos son de calidad?		2				2
7	Cree que la posición que tiene en el mercado es optima			3			3
8	Cree que el precio influye en la acogida del cliente			3			3
TOTAL							2.8

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°8: Evaluación Competidor El universal**

**Fuente:** Elaboración propia

La Librería “El universal” como competidor en el primer criterio su participación en el mercado se calificó 4 puntos, porque sus años de experiencia en el mercado ha logrado que se posicione con mayor actividad dentro del sector, lo cual los clientes tienen mayor referencia con esta entidad, esto indica que como competidor tiene ventajas.

Con respecto al segundo criterio se calificó 2 puntos se hizo un análisis si esta organización contaba con publicidad, pero se identificó que era bajo el nivel que presentaba, y que esto a su vez, no es favorable para la librería El universal.

En el tercer criterio, se hizo un estudio para saber que tan bien era la situación económica con preguntas libres de investigación donde indicaron que no estaban en un buen momento, las ventas habían bajado, fue por ese motivo que se calificó 2 puntos.

El cuarto criterio se tuvo relación con el nivel de ventas en internet, se calificó 3 puntos ya que la librería cuenta con ventas online, pero no es muy actualizado la página que utilizan.

El quinto criterio se tomó en cuenta la atención al cliente, lo cual se determinó que es medio el nivel, en algunos momentos no satisfacen con el trato y atención al consumidor, por eso se puso un puntaje de 3.

Con el sexto criterio, al tener diferentes marcas no ha podido determinar si los productos que ofrece son de alta calidad, ya que es depende el precio que el cliente busca, por otra parte, se tuvo una calificación de 2 puntos que indica que es bajo.

Con el séptimo criterio, se calificó 3 puntos siendo medio su posición en el mercado por el tiempo que ha tenido, favorece, pero su confianza en que los clientes continúen con ellos, hace que no apliquen estrategias de retención y fidelización, lograr una posición ha sido un gran reto para que no haya desaparecido, aunque le falta la aplicación de estrategias en este aspecto.

Con el último criterio, fue referido al precio y la aceptación del cliente, se calificó 3 puntos ya que el cliente muchas veces impone ciertas condiciones que produce al mismo tiempo limitarse ciertos puntos.

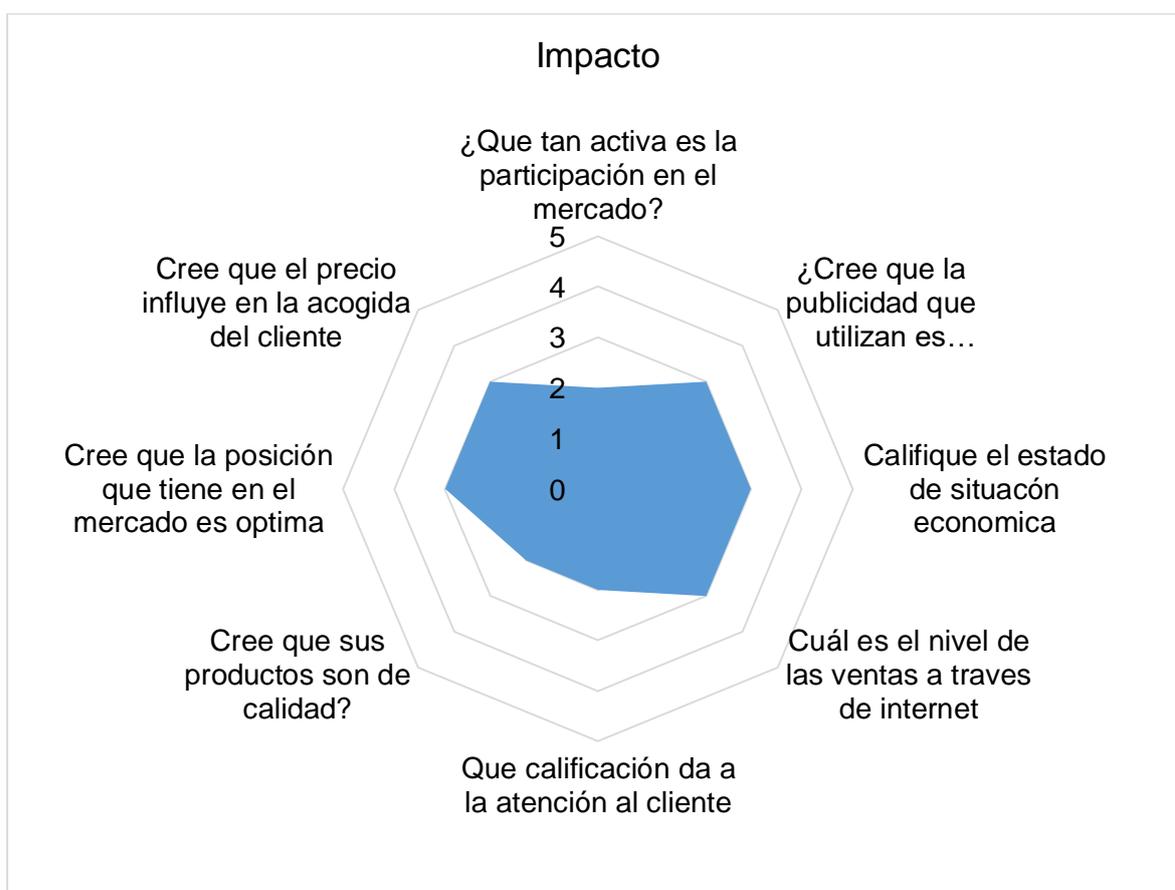
Se interpreta que su impacto es de 2.8 se encuentra en nivel medio como competencia en el sector.

Esto quiere decir que esta librería tiene mayor intensidad en la parte publicitaria, en los precios, aunque con la calificación se ha podido identificar en el mercado no es tan activa por otra parte el servicio al cliente no es tan favorable debido al aumento de clientes es alto.

**Tabla n°7: Competidor 2 El Estudiante**

N° criterios	Análisis de la Competencia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
		1	2	3	4	5	
1	¿Que tan activa es la participación en el mercado?		2				2
2	¿Cree que la publicidad que utilizan es adecuada?			3			3
3	Califique el estado de situación económica			3			3
4	Cuál es el nivel de las ventas a través de internet			3			3
5	Que calificación da a la atención al cliente		2				2
6	Cree que sus productos son de calidad?		2				2
7	Cree que la posición que tiene en el mercado es optima			3			3
8	Cree que el precio influye en la acogida del cliente			3			3
TOTAL							2.6

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°9: Evaluación Competidor Estudiante. Fuente: elaboración propia**

La Librería “El Estudiante” como competidor en el primer criterio no posee tanta participación en el mercado fue por ello que se calificó 2 puntos, a pesar de utilizar estrategias no ha podido impactar para que pueda resurgir, como también la variación de productos dentro de la librería no es muy amplia debido a la falta de ingresos, en referencia con esta entidad, indica que como competidor tiene desventajas en este punto.

Con respecto al segundo criterio se calificó 3 puntos se hizo un análisis si esta organización contaba con publicidad, pero se identificó que era bajo el nivel que presentaba, y que esto a su vez, no es favorable para la librería El estudiante.

En el tercer criterio, se hizo un estudio para saber que tan bien era la situación económica con preguntas libres de investigación donde indicaron que estaban en un buen momento, las ventas eran nivel medio, fue por ese motivo que se calificó 3 puntos.

El cuarto criterio se tuvo relación con el nivel de ventas en internet, se calificó 3 puntos ya que la librería cuenta con ventas online, pero no es muy actualizado la página que utilizan.

El quinto criterio se tomó en cuenta la atención al cliente, lo cual se determinó que es medio el nivel, en algunos momentos no satisfacen con el trato y atención al consumidor, por eso se puso un puntaje de 2.

Con el sexto criterio, al tener diferentes marcas no ha podido determinar si los productos que ofrece son de alta calidad, ya que es depende el precio que el cliente busca, por otra parte, se tuvo una calificación de 3 puntos que indica que es medio.

Con el séptimo criterio, se calificó 3 puntos siendo medio su posición en el mercado, favorece, pero su confianza en que los clientes continúen con ellos, hace que no apliquen estrategias de retención y fidelización, lograr una posición ha sido un gran reto para que no haya desaparecido, aunque le falta la aplicación de estrategias en este aspecto.

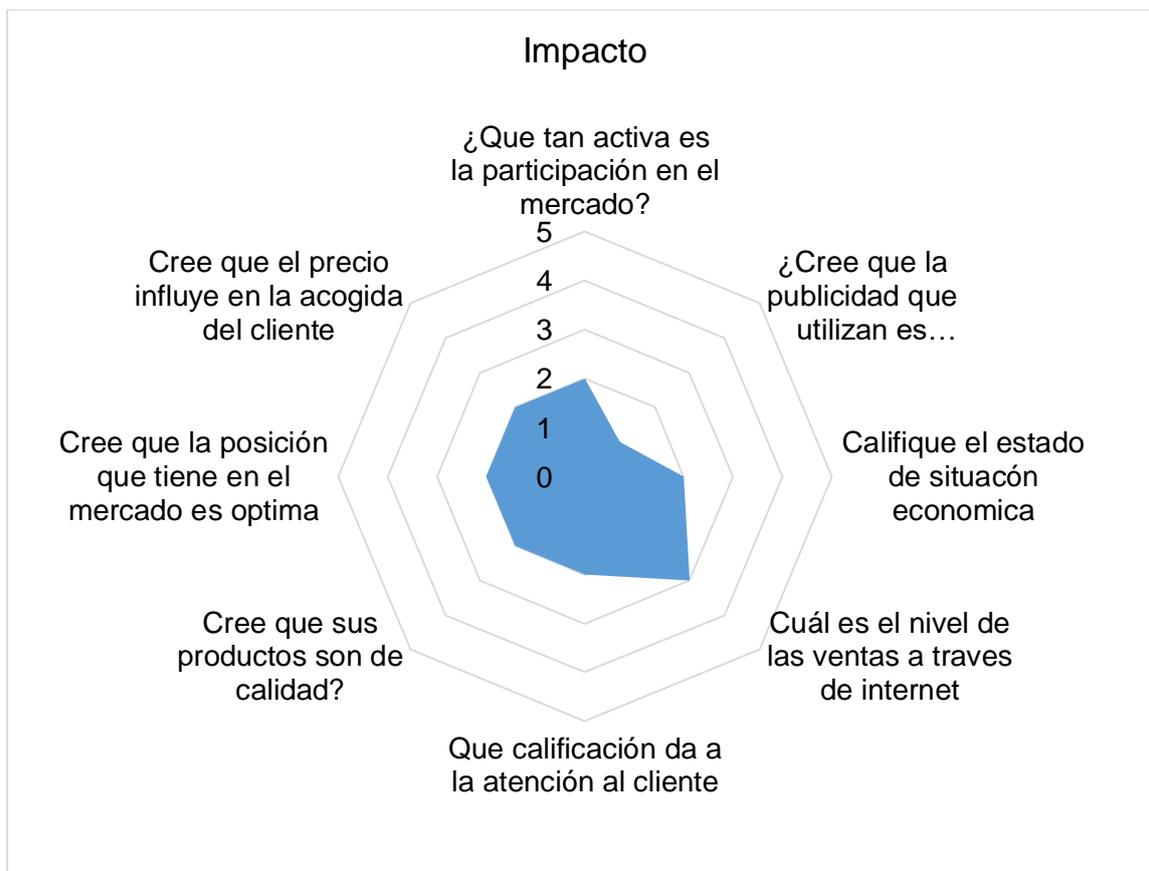
Con el último criterio, fue referido al precio y la aceptación del cliente, se calificó 3 puntos ya que el cliente muchas veces impone ciertas condiciones que produce al mismo tiempo limitarse ciertos puntos.

Se interpreta que su impacto es de 2.6 se encuentra en nivel medio como competencia, con esto quiere decir que su publicidad no está impactante con el público, así mismo con respecto a la posición financiera es media, y con respecto al precio se pudo identificar que son bajos para que el cliente acuda constante.

**Tabla n°8: Competidor 3 Copy Librería Aby**

N° criterios	Análisis de la Competencia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
		1	2	3	4	5	
1	¿Que tan activa es la participación en el mercado?		2				2
2	¿Cree que la publicidad que utilizan es adecuada?	1					1
3	Califique el estado de situación económica		2				2
4	Cuál es el nivel de las ventas a través de internet			3			3
5	Que calificación da a la atención al cliente		2				2
6	Cree que sus productos son de calidad?		2				2
7	Cree que la posición que tiene en el mercado es optima		2				2
8	Cree que el precio influye en la acogida del cliente		2				2
TOTAL							2

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°10: Evaluación Competidor Copy Librería ABY. Fuente: Elaboración propia**

La Librería “Copy Librería ABY” como competidor en el primer criterio su participación en el mercado se calificó 2 puntos, debido que carece de experiencia en el mercado, no ha logrado que se posicione por distintas razones dentro del sector, lo cual los clientes cuando acuden a esta librería no tienen variedad en productos que ofrecer.

Con respecto al segundo criterio se calificó 1 puntos se hizo un análisis si esta organización contaba con publicidad, pero se identificó que era muy bajo el nivel que presentaba, a las justas tenían una pizarra que contenía el nombre de la librería y que esto a su vez, no es favorable para la librería.

En el tercer criterio, se hizo un estudio para saber que tan bien era la situación económica con preguntas libres de investigación donde indicaron que no estaban en un buen momento, las ventas habían bajado, fue por ese motivo que se calificó 2 puntos.

El cuarto criterio se tuvo relación con el nivel de ventas en internet, se calificó 3 puntos ya que la librería cuenta con ventas online, pero no es muy actualizado la página que utilizan.

El quinto criterio se tomó en cuenta la atención al cliente, lo cual se determinó que es bajo el nivel, en algunos momentos no satisfacen con el trato y atención al consumidor, por eso se puso un puntaje de 2.

Con el sexto criterio, al no tener diferentes marcas que ofrecer, se identificó que carece de calidad fue por ello que se calificó 2 puntos, ya que es depende el precio que el cliente busca.

Con el séptimo criterio, se calificó 2 puntos siendo bajo su posición en el mercado porque no tienen experiencia adecuada en el sector, no aplican estrategias de retención y fidelización.

Con el último criterio, fue referido al precio y la aceptación del cliente, se calificó 2 puntos ya que el cliente muchas veces impone ciertas condiciones que produce al mismo tiempo limitarse ciertos puntos.

COPY LEBRERIA ABY con un puntaje de 2 lo cual carece de varios factores siendo esta la que tiene menor influencia en el sector. Sus precios son bajos los cuales permiten la captación de más clientes, pero a la vez tiene que invertir en publicidad.

**Tabla n°9: Análisis de los Precios de la competencia**

Competencia	TAI PAPER SAC
Productos	Precio de venta
1/2 millPapep bond blanco	16.7
1/2mill Papel bond de calor	34.6
12 Colores Faber Castell	12
12 Plumones Faber Castell	18.2
Archivador de palanca	7.3
Borrador	1
Calculadora Cassio	8.5
Cartuchera Economica	4.3
Cartulina	0.5
Cartulina de color	0.8
Cinta de embalaje	2
Cinta scotch	0.5
Compás	2.5
Corrector Faber castell	2
Crayones Layconsa	5.3
Cuaderno anillado Arcoiris	18
Diccionario Bilingüe (bruño)	14.3
Diccionario Español	15
Diccionario Sinonimos-Antonimos	10.5
Engrapador	10.8
Escuadras	4.1
Flauta	6.9
Folder ARTESCO	8.5
Folder manila	0.7
Fomix escarchado	3.5
Fomix normal( colores)	2.5
Goma Artesco	4.5
Juego de temperas LAYCONSA	8.4
Lámina Escolar	0.8
Lapicero Pilot (color)	2.5
Lapiz Layconsa	1
Lapiz bicolor Faber Castell	1.2
Lapiz carboncillo	3
Lapiz portaminas	4
Libro de textos (Coquito)	25
Minas 0.5mm 2B Blister	7.7
Obras	4.5
Paleta de Pincel	2
Papel Corrugado	2
Papel de regalo	0.5
Papel Lustre	0.6
Papel oficio(Rayado, cuadriculado)	0.2
Papelote (cuadriculado, Rayado)	0.6
Pegamento en barra	4
Perforador Artesco	9.9
Pincel	15
Pistola de Silicona	10.5
Plastilina Puppy Layconsa	16.3
Plumon de Pizarra	2
Plumon grueso	2.5
Plumon indeleble	2
Resaltador (Color)	3
Silicona	0.5
Silicona liquida	6.5
Tajador	0.7
Tijera	2.5
Tizas Caja de 100unidades	31.1
Vinifan	3.5

Competencia	EL universal
Productos	Precio de venta
1/2 millPapep bond blanco	15.5
1/2mill Papel bond de calor	33.4
12 Colores Faber Castell	10.8
12 Plumones Faber Castell	17.0
Archivador de palanca	6.1
Borrador	1.0
Calculadora Cassio	7.3
Cartuchera Economica	3.1
Cartulina	0.5
Cartulina de color	0.5
Cinta de embalaje	2.0
Cinta scotch	0.6
Compás	2.0
Corrector Faber castell	2.0
Crayones Layconsa	5.1
Cuaderno anillado Arcoiris	16.8
Diccionario Bilingüe (bruño)	13.1
Diccionario Español	14.0
Diccionario Sinonimos-Antonimos	9.3
Engrapador	9.6
Escuadras	4.0
Folder ARTESCO	8.0
Folder manila	0.7
Fomix escarchado	3.0
Fomix normal( colores)	2.4
Goma Artesco	4.0
Juego de temperas LAYCONSA	8.0
Lámina Escolar	0.8
Lapicero Pilot (color)	2.3
Lapiz Layconsa	1.0
Lapiz bicolor Faber Castell	1.2
Lapiz carboncillo	3.0
Lapiz portaminas	3.8
Minas 0.5mm 2B Blister	7.6
Obras	4.3
Paleta de Pincel	2.0
Papel Corrugado	2.0
Papel de regalo	0.5
Papel Lustre	0.5
Papel oficio(Rayado, cuadriculado)	0.2
Papelote (cuadriculado, Rayado)	0.6
Pegamento en barra	4.0
Perforador Artesco	10.0
Pincel	15.0
Pistola de Silicona	10.0
Plantillas de letras de 10mm	2.2
Plantillas de letras de 20mm	2.5
Plastilina Puppy Layconsa	16.0
Plumon de Pizarra	2.0
Plumon grueso	2.5
Plumon indeleble	2.0
Pote de temperas Faber Castell	7.0
Resaltador (Color)	3.0
Silicona	0.5
Silicona liquida	6.5
Tajador	0.7
Tijera	2.5
Tizas Caja de 100unidades	31.1
Vinifan	3.5

Competencia	El estudiante
Productos	Precio de venta
1/2 millPapep bond blanco	16.8
1/2mill Papel bond de calor	34.7
12 Colores Faber Castell	12.1
12 Plumones Faber Castell	18.3
Archivador de palanca	7.4
Borrador	1.1
Calculadora Cassio	8.6
Cartuchera Economica	4.4
Cartulina	0.6
Cartulina de color	0.9
Cinta de embalaje	2.1
Cinta scotch	0.6
Compás	2.6
Corrector Faber castell	2.1
Crayones Layconsa	5.4
Cuaderno anillado Arcoiris	18.1
Diccionario Bilingüe (bruño)	14.4
Diccionario Español	15.1
Diccionario Sinonimos-Antonimos	10.6
Engrapador	10.9
Escuadras	4.2
Flauta	7.0
Folder ARTESCO	8.6
Folder manila	0.8
Fomix escarchado	3.6
Fomix normal( colores)	2.6
Goma Artesco	4.6
Juego de temperas LAYCONSA	8.5
Lámina Escolar	0.9
Lapicero Pilot (color)	2.6
Lapiz Layconsa	1.1
Lapiz bicolor Faber Castell	1.3
Lapiz carboncillo	3.1
Lapiz portaminas	4.1
Libro de textos (Coquito)	25.1
Minas 0.5mm 2B Blister	7.8
Obras	4.6
Paleta de Pincel	2.1
Papel Corrugado	2.1
Papel de regalo	0.6
Papel Lustre	0.7
Papel oficio(Rayado, cuadriculado)	0.3
Papelote (cuadriculado, Rayado)	0.7
Pegamento en barra	4.1
Perforador Artesco	10.0
Pincel	15.1
Pistola de Silicona	10.6
Plantillas de letras de 10mm	2.6
Plantillas de letras de 20mm	3.0
Plastilina Puppy Layconsa	16.4
Plumon de Pizarra	2.1
Plumon grueso	2.6
Plumon indeleble	2.1
Pote de temperas Faber Castell	8.0
Resaltador (Color)	3.1
Silicona	0.6
Silicona liquida	6.6
Tajador	0.8
Tijera	2.6
Tizas Caja de 100unidades	31.2
Vinifan	3.6



Como se puede visualizar en las tablas anteriores que la librería UNIVERSAL tiene mayor inventario de productos, seguido de TAI PAPER SAC, luego se encuentra EL ESTUDIANTE y por último COPY LIBRERÍA ABY, asimismo los precios varían depende la ubicación y la aceptación del público.

Se logra interpretar que, tienen un impacto medio debido al crecimiento del mercado en la ciudad de Cutervo, se debe hacer mayor publicidad, así generar ventajas competitivas con los diferentes competidores en la ciudad, poner énfasis en la diferenciación del producto donde se dé un buen servicio, buen precio y promociones.

Amenazas de productos sustitutos:

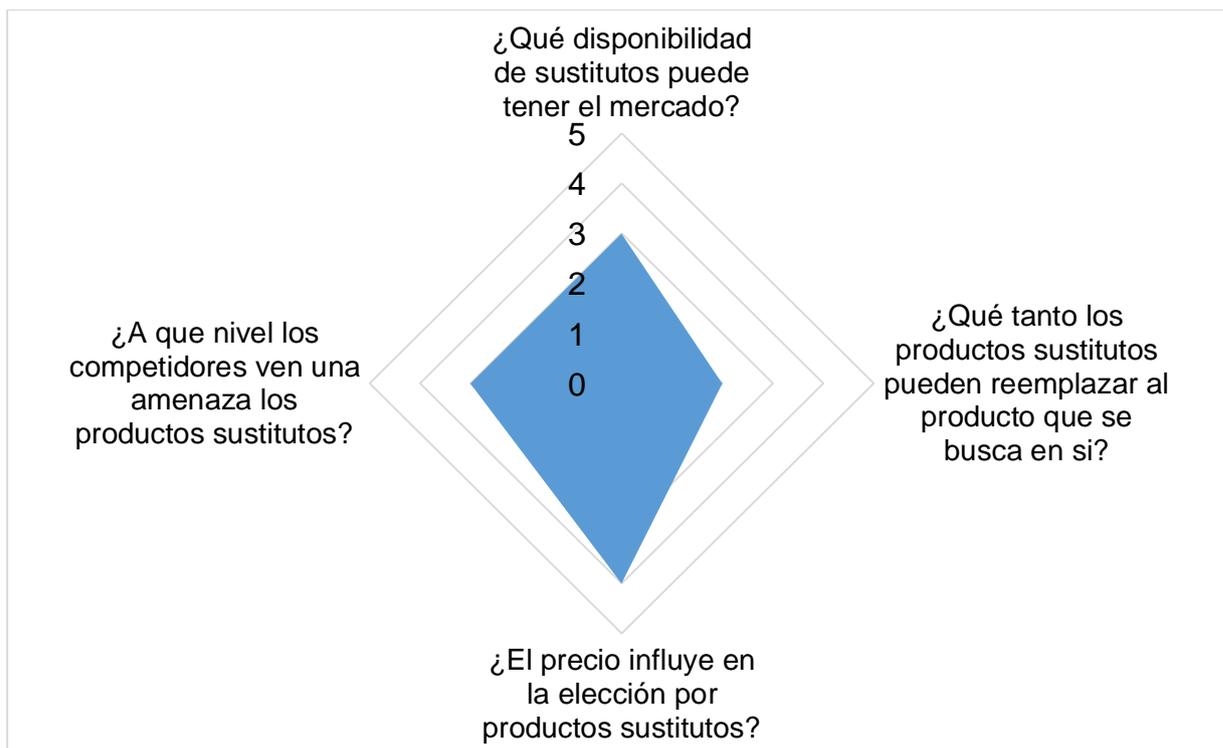
Se habla de sustituir un bien o un servicio cuando se trata de satisfacer reemplazando el producto en sí, que proporcione similares beneficios con diferentes características.

Influye el precio, marca, y características del producto.

**Tabla n°10: Productos sustitutos**

<b>Criterios</b>	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	<b>CALIFICACIÓN</b>
¿Qué disponibilidad de sustitutos puede tener el mercado?			3			3
¿Qué tanto los productos sustitutos pueden reemplazar al producto que se busca en si?		2				2
¿El precio influye en la elección por productos sustitutos?				4		4
¿A que nivel los competidores ven una amenaza los productos sustitutos?			3			3
<b>PROMEDIO</b>						<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°11: Evaluación productos sustitutos**

**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto al primer criterio tuvo 3 puntos, con nivel medio el cual indica que los clientes al no encontrar los productos que están necesitando habrá mayor disponibilidad de crear nuevos productos que puedan abastecer los requerimientos de los clientes, fue por ello que las competencias de una forma indirecta son una amenaza para aquellas que no optan por diversificar y hacer un incremento en el inventario. Para TAI PAPER SAC como competencia en productos sustitutos infiere que no solo es una librería ya que vende confitería el cual le puede dar un margen de ventaja ya que el cliente no solo podrá comprar útiles si no también algún producto que le apetezca ( gaseosas, galletas, agua mineral, etc.).

Con el segundo criterio, se tuvo en cuenta que tanto puede ser reemplazado un producto con gran necesidad y aun así pueda satisfacer a los clientes, se calificó 2 ya que es bajo, pese que pueda existir varios productos sustitutos no se puede comparar con lo que se precisa al inicio, ya que cada uno tiene una función diferente, excepto del valor que del cliente al producto, como competencia no es

beneficioso que los sustitutos sean mejores que los de primera instancia, porque baja las ventas.

Como tercer criterio, se calificó 4 puntos ya que en muchos casos el precio influye al comprar algo similar y con menor costo conviene al consumidor, pero a las empresas esto desfavorece, lo cual hace una dependencia sujeta al cliente. Como también de mayor intensidad en impulsar las ventas a través de los diferentes canales que tenga la Librería.

Por último, criterio, se calificó 3 puntos ya que los competidores ven amenaza a los sustitutos cuando estos empiezan a ser mejores de quienes eran de mayor necesidad, por preferencia o diferentes puntos.

Con respecto a la tabla anterior se puede interpretar que presenta un impacto medio con un promedio de 3, esto indica que algunos costos son mayores ya que son productos importados, esto genera que los clientes adquieran un sustituto.

Es por eso que se debería aplicar estrategias de diversificación para que el cliente sea retenido y comprar los productos que se ofrecen, dependiendo también de los costos. Ya que la tecnología sigue avanzando y actualmente se puede obtener información mediante libros digitales, como también aplicaciones de diccionarios bilingües, es por eso que Tai Paper debe de adaptarse a las nuevas tendencias del sector.

Negociación de los Proveedores:

Estos son quienes dan el acopio de insumos o materiales para producir o comercializar un bien o un servicio

Como parte del análisis sabemos que el poder que tienen los proveedores es de amplia gama, siempre y cuando éste tenga estrategias para que los clientes puedan seguir con ello, hasta el fin de fidelizarlos. Mientras más complicado sea obtener el producto, el cliente tiende a llevar una negociación con mayor debilidad, solo en el caso cuando estos no tengan sustitutos, el precio sube.

## Proveedores principales

### TAI LOY



Es una empresa de nacionalidad peruana, que en la actualidad lidera la comercialización de juguetes y útiles escolares, tiene más de 55 años en el sector, por otra parte, su portafolio es muy extendido, y sus precios bajos. Además, tienen plataformas donde el contrato es directo con el Cliente, y puedan hacer su seguimiento al pedido. Y su buena relación con estos hace que sean fieles a los productos que ofrecen.

### MARIO VITERI



Esta empresa se ubica en Chiclayo, la cual ha venido en funcionamiento hace 29 años, desde entonces se encarga de abastecer productos escolares, de diferentes marcas, entre las más resaltantes son: Artesco, Faber Castell, Layconsa.

## ARTESCO



Artesco es una empresa muy reconocida por su tiempo en el sector, tiene alrededor de 49 años de experiencia, donde ha demostrado que su aceptación sea cada vez más, si bien es cierto, tiene una gran cadena de suministros que les permite tener ventajas competitivas.

## UTILEX



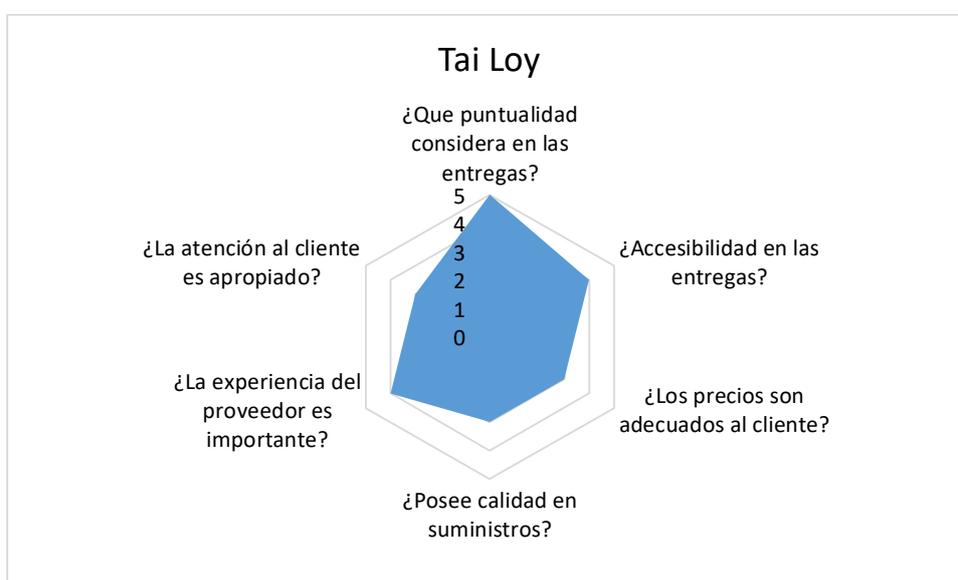
Finalmente, Utilex también tiene mucho tiempo en el mercado, de los cuales tienen 10 tiendas y cuenta con e-commerce desde hace 11 años. Esto se monta en la oferta de productos que favorecen la educación, presentando alta calidad.

Para este análisis se tuvo los siguientes criterios:

**Tabla n°11: Análisis de los proveedores Tai Loy**

Resultados de la Evaluación						
Criterios	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Tai Loy
¿Que puntualidad considera en las entregas?					5	5
¿Accesibilidad en las entregas?				4		4
¿Los precios son adecuados al cliente?			3			3
¿Posee calidad en suministros?			3			3
¿La experiencia del proveedor es importante?				4		4
¿La atención al cliente es apropiado?			3			3
Promedio						3.7

Fuente: elaboración propia



**Figura n°12: Evaluación proveedor Tay Loy**

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto al primer criterio se tuvo en cuenta la puntualidad en las entregas, el proveedor Tai Loy es muy puntual por ello se calificó 5 puntos, no ha presentado dificultades

Con el segundo Criterio se calificó 4 puntos ha sido de gran beneficio el tipo de accesibilidad que se ha tenido, en tanto la distancia no ha dificultad para que puedan brindarnos sus productos, tal como se requiere.

Con el tercer criterio se calificó 3 puntos ya que al dar todo a tiempo y sin dificultades sus precios son cómodos, como también son muy exigentes.

El cuarto criterio se calificó 3 puntos debido que la calidad en la cadena de suministros es medio, en algunos factores están desactualizados sus procesos de mejora.

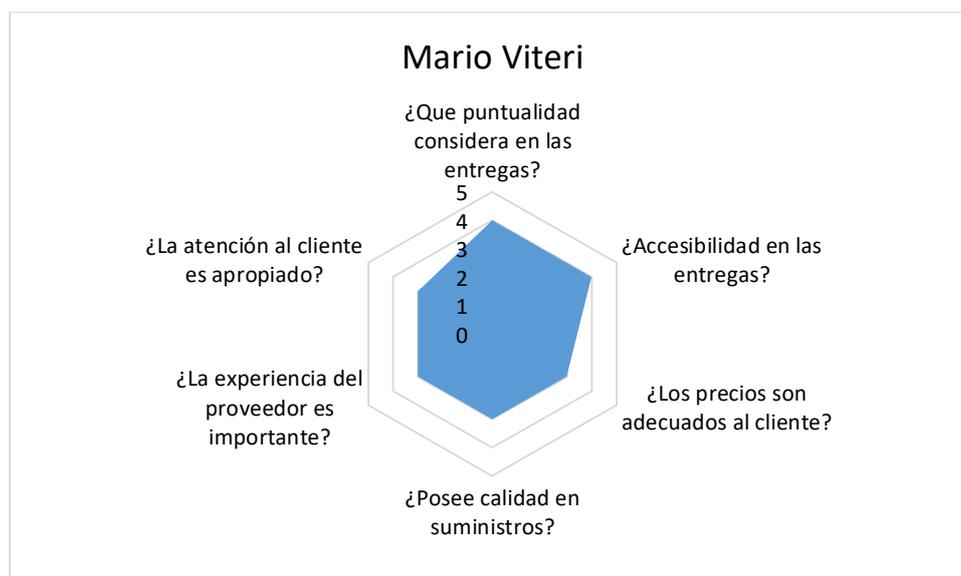
En el quinto criterio se consideró cuan importante es la experiencia del proveedor en el mercado, se calificó 4 puntos que representa alta experiencia en la misma, la acogida de sus clientes.

En el sexto criterio tuvo una calificación de 3 puntos, en algunos momentos ha sido visto que por ser proveedores y tener alta gama de clientes no escuchan a fondo lo que estos necesitan y hay una pequeña demora para que sean atendidos. El impacto que tuvo es de 3.7 siendo alto.

**Tabla n°12: Proveedor Mario Viteri**

Resultados de la Evaluación						
Criterios	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Mario Viteri
¿Que puntualidad considera en las entregas?				4		4
¿Accesibilidad en las entregas?				4		4
¿Los precios son adecuados al cliente?			3			3
¿Posee calidad en suministros?			3			3
¿La experiencia del proveedor es importante?			3			3
¿La atención al cliente es apropiado?			3			3
Promedio						3.3

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°13: Evaluación proveedor Mario Viteri. Fuente:** Elaboración propia

Con respecto al primer criterio se tuvo en cuenta la puntualidad en las entregas, el proveedor Mario Viteri se caracteriza por su puntualidad, por ello se calificó 4 puntos, no ha presentado dificultades.

Con el segundo Criterio se calificó 4 puntos ha sido de gran beneficio el tipo de accesibilidad que se ha tenido, en tanto la distancia no ha dificultad para que puedan brindarnos sus productos, usan diferentes métodos de envío lo cual es favorable para la librería Tai Paper como cliente.

Con el tercer criterio se calificó 3 puntos debido que no presenta descuentos en algunas campañas, aunque sus precios son cómodos, como también son muy exigentes.

El cuarto criterio se calificó 3 puntos debido que la calidad en la cadena de suministros es medio, en algunos factores están desactualizados sus procesos de mejora.

En el quinto criterio se consideró cuán importante es la experiencia del proveedor en el mercado, se calificó 3 puntos que representa experiencia medio, sabe cómo diversificar sus productos y tiene buena acogida por parte de sus clientes y la calidad que brinda en sus productos son acorde como también la atención es muy amical.

En el sexto criterio tuvo una calificación de 3 puntos, en algunos momentos ha sido visto que por ser proveedores y tener alta gama de clientes no escuchan a fondo lo que estos necesitan y hay una pequeña demora para que sean atendidos. Se interpreta que este proveedor tuvo un impacto de 3.3

**Tabla n°13: Proveedor Artesco**

Resultados de la Evaluación						
Criterios	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Artesco
¿Que puntualidad considera en las entregas?				4		4
¿Accesibilidad en las entregas?			3			3
¿Los precios son adecuados al cliente?			3			3
¿Posee calidad en suministros?		2				2
¿La experiencia del proveedor es importante?			3			3
¿La atención al cliente es apropiado?				4		4
Promedio						3.17

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°14: Evaluación Proveedor Artesco. Fuente: elaboración propia**

Con respecto al primer criterio se tuvo en cuenta la puntualidad en las entregas, el proveedor Artesco se caracteriza por su puntualidad, por ello se calificó 4 puntos, no ha presentado dificultades.

Con el segundo Criterio se calificó 3 puntos en algunos momentos ha presentado inconvenientes en la accesibilidad de entrega. Ya se la distancia o no se encontraban los carros transportadores para entregar la mercadería a su destino.

Con el tercer criterio se calificó 3 puntos debido que no presenta descuentos en algunas campañas, aunque sus precios son cómodos, como también son muy exigentes.

El cuarto criterio se calificó 2 puntos debido que la calidad en la cadena de suministros es bajo, en algunos factores están desactualizados sus procesos de mejora.

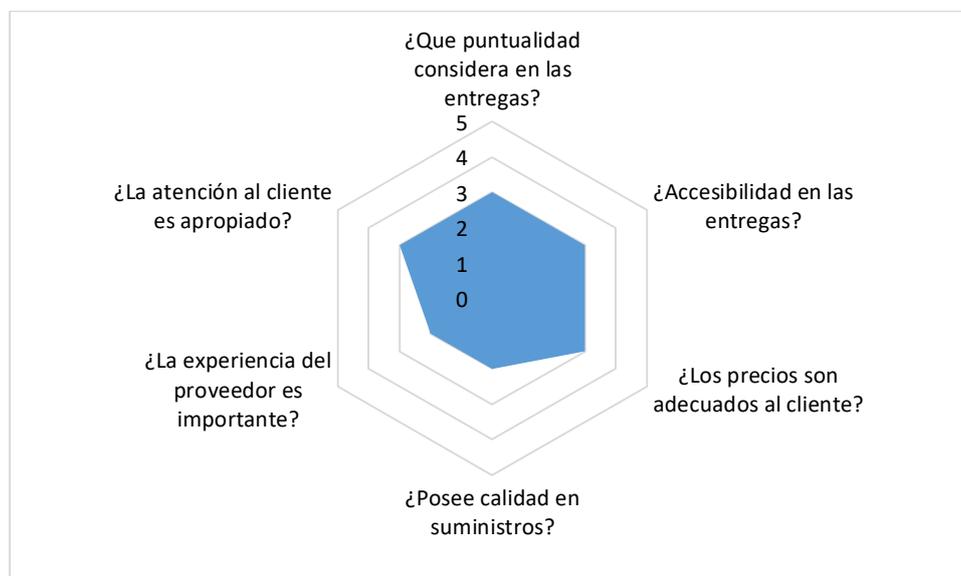
En el quinto criterio se consideró cuán importante es la experiencia del proveedor en el mercado, se calificó 4 puntos que representa experiencia alta, debido al tiempo que tiene en el mercado ha sabido ganarse su popularidad en los clientes solo la marca hasta la actualidad es muy reconocida en sus productos, tiene buena acogida por parte de sus clientes y la calidad que brinda en sus productos es adecuada.

En el sexto criterio tuvo una calificación de 4 puntos, en este caso Artesco ha preferido la atención y trato a los clientes donde esto ha generado que sean mas concurrentes a sus instalaciones. El impacto que tuvo este competidor fue de 3.17

**Tabla n°14: Proveedor Utelix**

Resultados de la Evaluación						
Criterios	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Utilex
¿Que puntualidad considera en las entregas?			3			3
¿Accesibilidad en las entregas?			3			3
¿Los precios son adecuados al cliente?			3			3
¿Posee calidad en suministros?		2				2
¿La experiencia del proveedor es importante?		2				2
¿La atención al cliente es apropiado?			3			3
Promedio						2.7

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°15: Evaluación Proveedor Utelix. Fuente:** elaboración propia

Con respecto al primer criterio se tuvo en cuenta la puntualidad en las entregas, el proveedor Utelix algunas veces ha fallado al hacer las entregas debido que no hay tantas sucursales para entregar los productos o mercadería solicitada, por ello se calificó 3 puntos ya que ha presentado inconvenientes y dificultades con los plazos de entrega.

Con el segundo Criterio se calificó 3 puntos ha sido de gran beneficio el tipo de accesibilidad que se ha tenido, en tanto la distancia no ha dificultad para que puedan brindarnos sus productos..

Con el tercer criterio se calificó 3 puntos debido que no presenta descuentos en algunas campañas, aunque sus precios son cómodos, como también son muy exigentes.

El cuarto criterio se calificó 3 puntos debido que la calidad en la cadena de suministros es medio, en algunos factores están desactualizados sus procesos de mejora.

En el quinto criterio se consideró cuán importante es la experiencia del proveedor en el mercado, se calificó 2 puntos que representa experiencia bajo, no se plantean algún método para poder diversificar sus productos, poseen buena acogida por parte de sus clientes..

En el sexto criterio tuvo una calificación de 3 puntos, al no encontrar las palabras adecuadas para brindar información a los clientes, en algunos momentos hay insatisfacción al requerir algún producto. Se interpreta que el impacto que tuvo fue de 2.7 siendo medio.

Como se puede ver en las tablas antes evaluadas, se vio los proveedores con mayor gama son: Artesco y Tai Loy lo que se puede ver que su marca es más reconocida en el mercado, por otra parte, el tiempo que tienen hace sus clientes tengan más confianza, asimismo como lo son Mario Viteri y Utilex son quienes también abastecen, pero el tiempo que tienen y la participación en el mercado es de menor experiencia.

En el dicho análisis también se tomó en cuenta la calidad del servicio y los precios que ofrecen.

Mientras que algunos tienen mayor capacidad en sus inventarios, los otros dos restantes que se visualizan no diversifican tanto sus productos.

Con respecto al cuadro anterior, se puede interpretar que los líderes en el sector son Artesco, Tai Loy, Utilex y Mario Viteri. Es por eso que Tai Paper ha podido identificar bien a sus proveedores, teniendo la alternativa de elegir a cualquiera de ellos, evaluando los precios que ofrecen, generando alianzas y una buena negociación donde ambos salgan ganando. Como también, la atención que tengan sea la más adecuada y el cumplimiento sea al 100%

En la siguiente tabla se aprecia los precios de los proveedores para hacer el análisis dentro de ello.

**Tabla n°15: Precios de los proveedores**

Tai Loy	
Productos	Precio
1/2 millPapep bond blanco	14.0
1/2mill Papel bond de calor	30.5
12 Colores Faber Castell	9.0
12 Plumones Faber Castell	14.0
Archivador de palanca	5.5
Borrador	0.4
Calculadora Cassio	5.0
Cartuchera Economica	2.5
Cartulina	0.2
Cartulina de color	0.3
Cinta de embalaje	1.3
Cinta scotch	0.4
Compás	1.8
Corrector Faber castell	1.6
Crayones Layconsa	3.8
Cuaderno anillado Arcoiris	14.0
Diccionario Bilingüe (bruño)	12.2
Diccionario Español	12.0
Diccionario Sinonimos-Antonim	8.5
Engrapador	8.5
Escuadras	2.5
Flauta	4.5
Folder ARTESCO	7.0
Folder manila	0.4
Fomix escarchado	2.6
Fomix normal( colores)	2.0
Goma Artesco	3.6
Juego de temperas LAYCONSA	6.8
Lámina Escolar	0.4
Lapicero Pilot (color)	1.5
Lapiz Layconsa	0.6
Lapiz bicolor Faber Castell	0.6
Lapiz carboncillo	1.8
Lapiz portaminas	2.6
Libro de textos (Coquito)	20.0
Minas 0.5mm 2B Blister x3	6.8
Obras	3.0
Paleta de Pincel	1.5
Papel Corrugado	1.5
Papel de regalo	0.4
Papel Lustre	0.4
Papel oficio(Rayado, cuadricula)	0.1
Papelote (cuadriculado, Rayado)	0.5
Pegamento en barra	2.5
Perforador Artesco	7.5
Pincel x12	12.0
Pistola de Silicona	8.6
Plantillas de letras de 10mm	1.5
Plantillas de letras de 20mm	2.0
Plastilina X10 Puppy Layconsa	14.0
Plumon de Pizarra	1.2
Plumon grueso	1.8
Plumon indeleble	1.3
Pote de temperas Faber Castell	6.5
Resaltador (Color)	2.5
Silicona	0.4
Silicona liquida	4.9
Tajador	0.4
Tijera	1.8
Tizas Caja de 100unidades	26.0
Vinifan	2.0

<b>Mario Viteri</b>	
<b>Productos</b>	<b>Precio</b>
Borrador	0.4
Calculadora Cassio	5.0
Cartuchera Economica	2.5
Cartulina	0.2
Cartulina de color	0.3
Cinta de embalaje	1.3
Cinta scotch	0.4
Compás	1.8
Corrector Faber castell	1.6
Crayones Layconsa	3.8
Engrapador	8.5
Escuadras	2.5
Flauta	4.5
Folder ARTESCO	7.0
Folder manila	0.4
Fomix escarchado	2.6
Fomix normal( colores)	2.0
Goma Artesco	3.6
Juego de temperas LAYCON	6.8
Lámina Escolar	0.4
Lapicero Pilot (color)	1.5
Lapiz Layconsa	0.6
Lapiz bicolor Faber Castell	0.6
Lapiz carboncillo	1.8
Lapiz portaminas	2.6
Libro de textos (Coquito)	21.0
Minas 0.5mm 2B Blister x4	6.8
Obras	3.0
Paleta de Pincel	1.5
Papel Corrugado	1.5
Papel de regalo	0.4
Papel Lustre	0.5
Papel oficio(Rayado, cuadric	0.2
Papelote (cuadriculado, Ray	0.6
Pegamento en barra	2.8
Perforador Artesco	7.6
Pincel x13	12.4
Plumon grueso	1.9
Plumon indeleble	1.4
Pote de temperas Faber Cas	6.8
Resaltador (Color)	2.9
Silicona	0.5
Silicona liquida	5.3
Tajador	0.5
Tijera	2.0
Tizas Caja de 100unidades	24.0
Vinifan	2.1

<b>Artesco</b>	
<b>Productos</b>	<b>Precio</b>
1/2 millPapep bond blanco	13.5
1/2mill Papel bond de calor	30.0
Archivador de palanca	4.8
Borrador	0.3
Cartulina	0.1
Cartulina de color	0.3
Cinta de embalaje	1.0
Cinta scotch	0.4
Compás	1.5
Engrapador	8.0
Escuadras	2.0
Flauta	4.0
Folder ARTESCO	7.0
Folder manila	0.4
Goma Artesco	3.0
Lámina Escolar	0.4
Lapiz carboncillo	1.5
Lapiz portaminas	2.5
Minas 0.5mm 2B Blister x5	6.5
Paleta de Pincel	1.3
Pegamento en barra	2.4
Perforador Artesco	7.3
Pincel x14	11.5
Pistola de Silicona	8.2
Plantillas de letras de 10mm	1.3
Plantillas de letras de 20mm	1.8
Plastilina X10 Puppy Laycons	13.5
Plumon de Pizarra	1.0
Plumon grueso	1.5
Plumon indeleble	1.0
Resaltador (Color)	2.5
Silicona	0.4
Silicona liquida	4.5
Tajador	0.4
Tijera	1.8
Tizas Caja de 100unidades	25.0
Vinifan	1.5



Como se puede observar Tai Loy tiene más variedad de productos a ofrecer a comparación del resto, también se hizo el análisis de los precios que ofrecen a sus clientes, donde Mario Viteri, sus precios tiene cierto margen que sube a diferencia de los demás. También se vio que Artesco solo ofrece productos escolares no tienen libros o algo referente, por otro lado, Utilex tiene variedad, pero en la marca Arti,

Por último, estos proveedores tienen una calidad óptima en el servicio, lo que genera que sus clientes regresen.

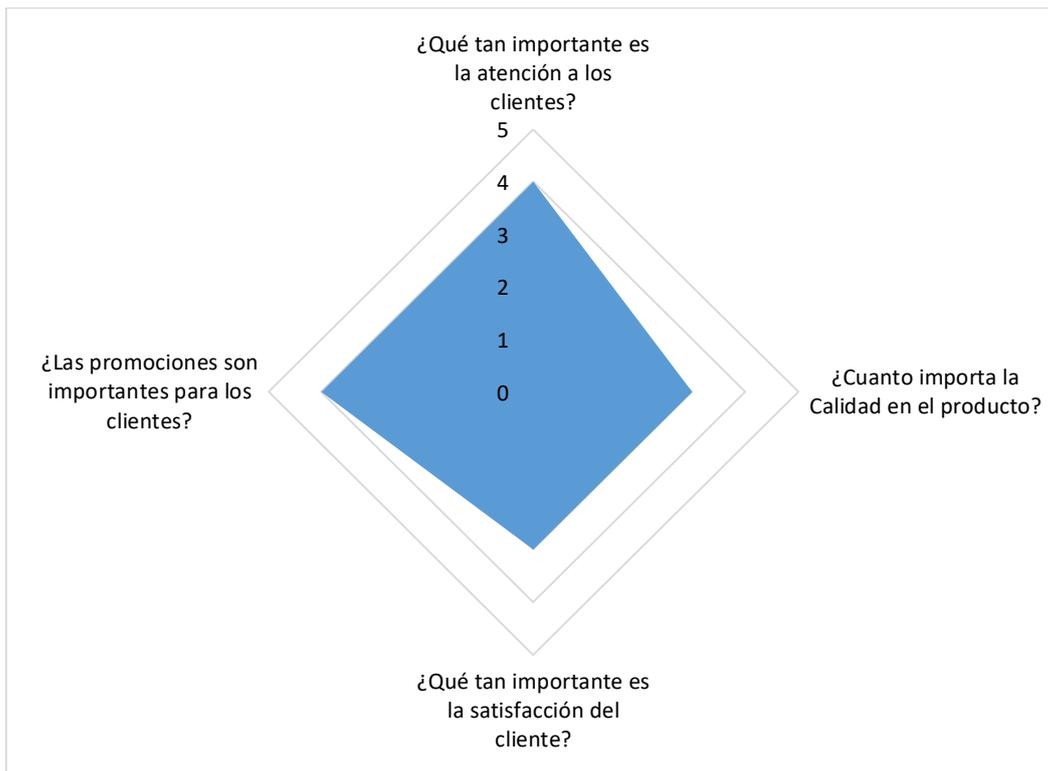
Poder de negociación de los Clientes:

Tai Paper, por abastecer a sus clientes trata de reducir los precios, haciendo más atractivo la oferta. Asimismo, se hace delivery cuando el cliente lo requiera, dando una buena atención. En este caso, también se hizo una pequeña entrevista a los clientes de modo en donde ellos pudieron establecer por qué eligen el producto y que no consideran de ello. Ver anexo:

**Tabla n°16: Poder de negociación de los clientes**

Criterios	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Impacto
	1	2	3	4	5	
¿Qué tan importante es la atención a los clientes?				4		4
¿Cuanto importa la Calidad en el producto?			3			3
¿Qué tan importante es la satisfacción del cliente?			3			3
¿Las promociones son importantes para los clientes?				4		4
Promedio						3.5

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura n°16: Poder de negociación de los clientes. Fuente: Elaboración propia**

Como se puede ver, este poder tiene un impacto medio, para ello se debe de diseñar diversas estrategias tales como la calidad en el producto, fidelizar al cliente.

Fase 2: Identificar las estrategias que serán de beneficio para la Librería Tai Paper SAC.

Después de haber realizado el análisis a la competencia se estableció las siguientes estrategias para poder ejecutarlas en relación a la librería.

Motivación del personal: la librería no cuenta con este aspecto, y la influencia en el personal de ventas es importante para la organización, fue por eso que se planteó lo siguiente:

- Capacitar al personal de ventas, y llevar un control de las veces que se dieron los talleres.

Diseñar estrategias de posicionamiento, sirvió de mucho para que los productos que ofrece la librería sean de mayor impacto, entre ello se estableció lo siguiente:

- Se estableció realizar publicidad a través de página web, hojas volantes. Como también tarjeta de presentación

- Promociones ( regalos, descuentos)
- Fidelización del cliente

Rediseñar el proceso

- Los estantes deben estar bien ubicados, categorizarlos.

Fase 3: Desarrollar las estrategias en la Librería Tai Paper SAC

Se describió la situación de la empresa para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias y poder incrementar las ventas.

TAI PAPER S.A.C. es una empresa peruana localizada en CAJAMARCA, CUTERVO, inicio sus actividades económicas el 23/02/2018. Esta empresa fue inscrita el 23/02/2018 como una SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, se encuentra registrada en la SUNAT con el RUC 20602935966. Al día 15-04-2022, fecha en que revisamos esta información por última vez, la empresa tenía como estado ACTIVO y condición HABIDO. TAI PAPER S.A.C. se encuentra empadronada en el Registro Nacional de Proveedores del Estado.



*Localización de la librería Tai paper*

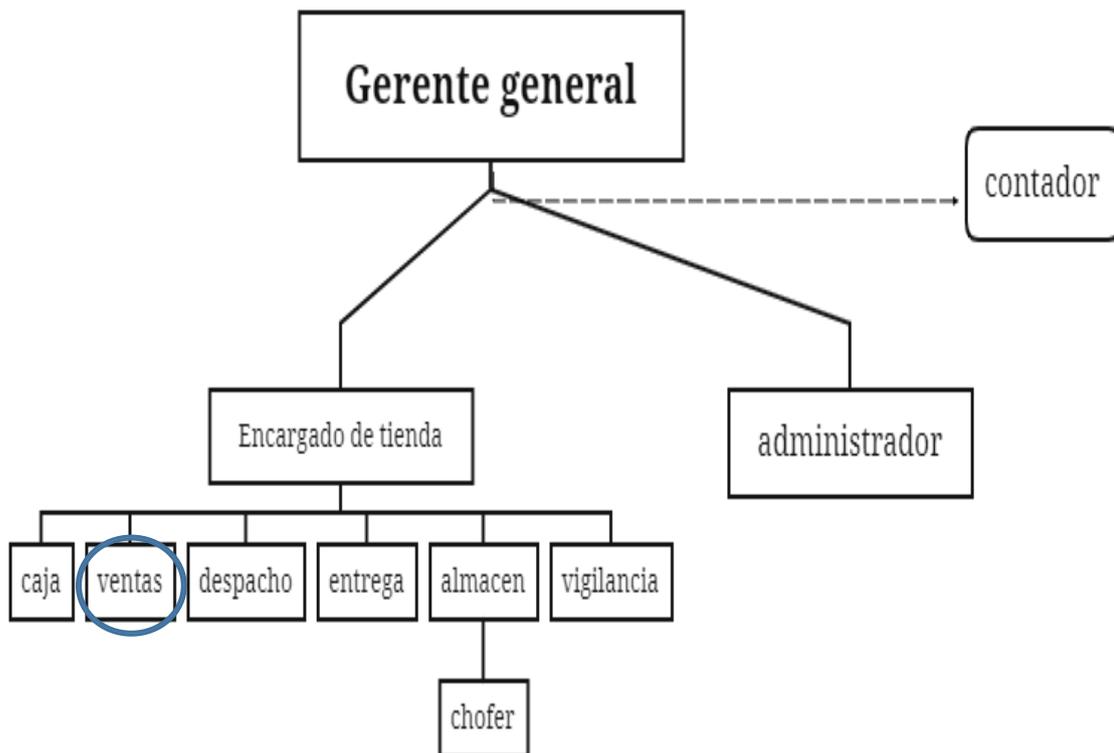


*Librería Tai Paper*

Asimismo, se puede ver el organigrama que presente la librería:

La librería Tai Paper contaba con 8 trabajadores, desde el Gerente general hasta empleados, todos ellos están en planilla lo cual perciben los beneficios sociales que les corresponden.

La librería no contaba con un organigrama formal, pero teniendo en cuenta la jerarquía actual y las diferentes tareas de las áreas que desempeñan cada trabajador, el cual este es el organigrama según la forma de trabajo de cada uno de los integrantes.



**Figura n°17:** Estructura actual de la empresa. *Fuente:* Elaboración propia – Programa Especializado Xmind.

Como se puede visualizar el área donde se encontró el problema fue en ventas ya que su productividad no era tan acorde a lo esperado.

El análisis FODA nos permitió identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de nuestra investigación. Con esta herramienta, poder planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado de hoy en día, la información obtenida se produjo de la parte interna y externa de la librería, analizando cada punto y detalle tomando en cuenta la competencia directa e indirecta .

## **FODA**

### Fortaleza

- Altos conocimientos en el área de papelería y útiles.
- Mayor Calidad y alta presentación de producto.
- Un buen horario de atención.

### Oportunidades

- Implementar más locales.
- Brindar trabajo a las diferentes personas con deseos de laborar.
- brinda servicio a domicilio.
- Promoción en nuevos productos.

### Debilidades

- Bajas ventas en temporada de vacaciones
- No tener acogida con la imagen de los productos.
- No contar con todos los productos de papelería y útiles.

### Amenazas

- Tener alta competencia de precios.
- Nuevos entrantes competidores en el área.
- Tener una mala imagen del producto por su bajo precio.
- Inseguridad de la zona donde está ubicada.

**Tabla n°17: Matriz cruzada de la librería Tai Paper S.A.C.**

<b>MATRIZ CRUZADA FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Implementar más locales.	Tener alta competencia de precios.
	Brindar trabajo a las diferentes personas con deseos de laborar.	Nuevos entrantes competidores en el área.
	Brinda servicio a domicilio.	Tener una mala imagen del producto por su bajo precio.
	Promoción en nuevos productos.	Inseguridad de la zona donde está ubicada.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b> .Implementar más locales en los diferentes puntos de ventas aprovechando la gran experiencia y capacidad de crecimiento.	<b>FA</b> .Brindar mayor promoción de ventas, aprovechando todo tipo de días festivos para así tener gran ventaja ante la competencia.
Altos conocimientos en el área de papelería y útiles.		
Calidad y buena presentación de producto.		
Un buen horario de atención.	<b>DO</b> .Ampliar nuestra alta gama de producción, diversificando y aprovechando la calidad de productos que brinda la librería Tai Paper SAC.	<b>DA</b> .Realizar mayor publicidad con el fin de ser más conocidos en el mercado.
<b>DEBILIDADES</b>		
Bajas ventas en temporada de vacaciones		
No tener acogida con la imagen de los productos.		
No contar con todos los productos de papelería y útiles.		

## **MISIÓN**

Cumplir con las necesidades de los clientes, asimismo ofrecer un servicio de calidad en los artículos de la librería, papelería, entre otros.

## **VISIÓN**

Ser una librería responsable, con perspectiva de tener una imagen con más productividad en el mercado local y nacional, para la comercialización y venta de artículos de librería para minoristas y empresas pequeñas.

## **POLITICAS:**

- El cliente y su satisfacción es nuestro principal cumplimiento y preocupación
- Trabaje únicamente para satisfacer y cubrir necesidades de nuestros clientes
- Somos eco amigable con el medio ambiente
- Mantenemos el compromiso de mejora continua
- Brindamos las mejor soluciones para cual quiera proceso de compra fallida
- Somos un equipo que trabaja en un buen ambiente laboral
- Personal altamente capacitado para cumplir y cubrir cuáles duda o incomodidad de clientes

## Proceso de ventas pre

Diagrama de flujo de proceso de atención (Actual)

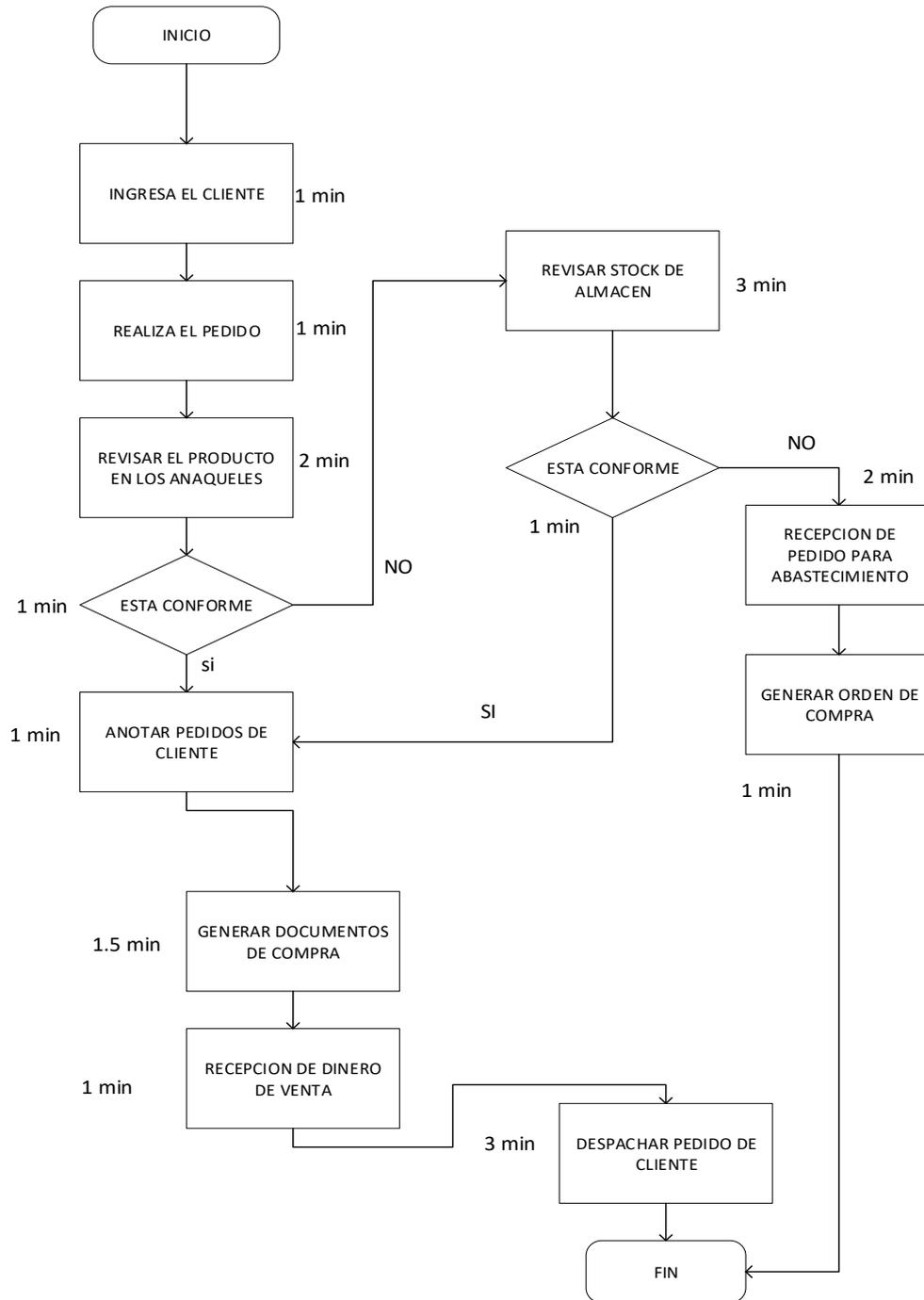


Figura n°18: Diagrama del flujo de procesos de atención. Fuente: Elaboración propia.

El proceso de ventas de atención : inicia por el ingreso del cliente el cual con lleva 1 min, luego para generar su pedido(1min) de acuerdo a la cantidad de compra, luego se pasa por los anaqueles hacer la revisión del producto el cual lleva (2min) por lo siguiente se pasa verificar si el producto está conforme (1 min) si esta no está conforme, se pasara a revisar el stock en el almacén (3 min), verificar si está conforme, si en este caso ni está conforme se pasara a recepción para pedidos (2 min) y generar la orden de compra (fin)

Si después de revisar los anaqueles el producto está conforme, se pasa anotar el pedido del cliente (1min) luego generar el documento de compra (1.5min) y pasar a la recepción de dinero (1 min) para finalizar se pasa al despacho de pedido de cliente (3min) (fin).

En el análisis del problema: se pudo identificar que al tener bajo rendimiento en ventas se vio la necesidad de implementar estrategias que den solución a la baja productividad en ventas, ausencia de compromiso y capacitación al personal, por otra parte, que pueda mejorarse la visualización de los estantes en la librería. Que tengan un mejor ambiente de trabajo y comunicación efectiva.

### **Planificación de actividades**

Se presenta el diagrama de Gantt (ver anexo n°6), mostrando las actividades que deben realizarse para el diseño de las estrategias.

**Tabla n°18: Presupuesto de la implementación de la mejora**

Actividad	Cantidad	Valor U	Valor Total
Capacitación al personal			
Servicio de atención al cliente	1	100	100
Técnicas de ventas	1	100	100
Total			200
Fidelización al cliente			
Visitas al cliente	50	3	150
Llamadas a los clientes	100	1	100
Total			250
Mejorar la presentación del producto			
Exhibidores por categoría	4	90	360
Total			360
Promoción			
Descuento(4 meses) 10 ordenes al mes	40	30	1200
Obsequios por temporadas (libros pequeños)	100	1.2	120
Total			1320
Publicidad			
Hojas volantes	1500	0.05	75
Anuncio por radio	15	70	1050
Catalogo	8	250	2000
Tarjetas de presentación	500	0.05	25
Total			3150
Total de la inversión de mejora			5280

**Fuente:** Elaboración propia

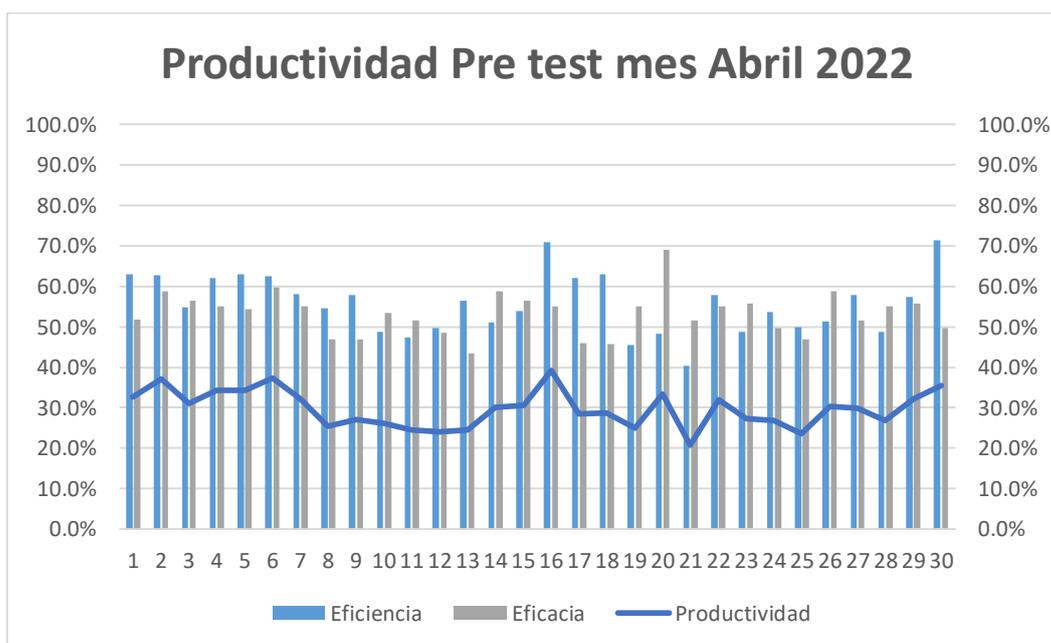
La tabla anterior detalló el costo de la implementación fue de 5,280.00 soles.

Se analizó la data pretest de la variable productividad: HEIZER Y RENDER (2019) demuestra que la productividad es resistente entre la producción y los diferentes recuerdos, en la que la razón primordial es estudiar y analizar la productividad en la industria, y así poder determinar los problemas principales en las que dañen la productividad. Ficha de registro productividad pre test (ver anexo n°, tabla n°)

**Tabla n°19: Productividad pretest abril 2022**

Mes	Promedio productividad pretest de Abril	
	Promedio de eficiencia	55.8%
Abril	Promedio de eficacia	53.3%
	Productividad	29.7%

**Fuente:** Elaboración propia

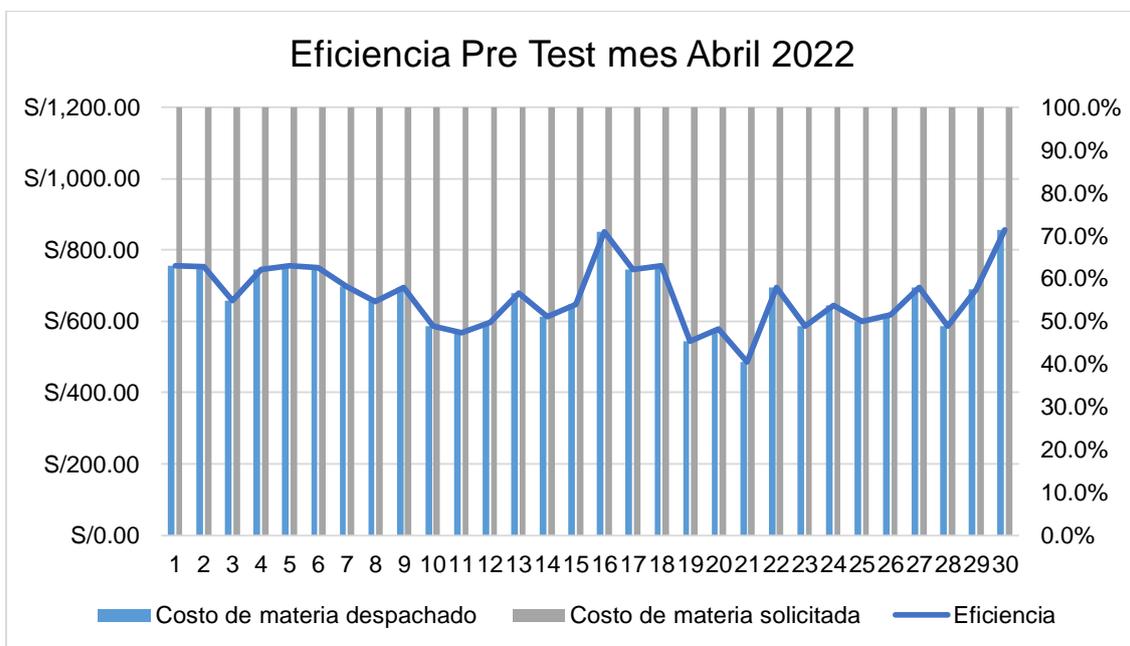


**Figura n°19: Productividad pretest abril 2022**

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se puede visualizar el comportamiento de la productividad con respecto al área de ventas en la Librería Tai Paper SAC. Donde se identificó que se encuentra con un 29.7%, que está por debajo de lo esperando, lo cual indica que se necesitó la implementación de estrategias a través del análisis del modelo 5 fuerzas de Porter.

Asimismo, se logró analizar la Eficiencia, para la obtención de datos de esta dimensión fue necesario saber en qué indicadores estaba comprendido, lo cual fue el costo de materia despachado entre el costo de materia solicitada. Se tomó los días que hubo venta en la Librería Tai Paper SAC. Ver anexo n° tabla n° Registro de dimensión eficiencia.



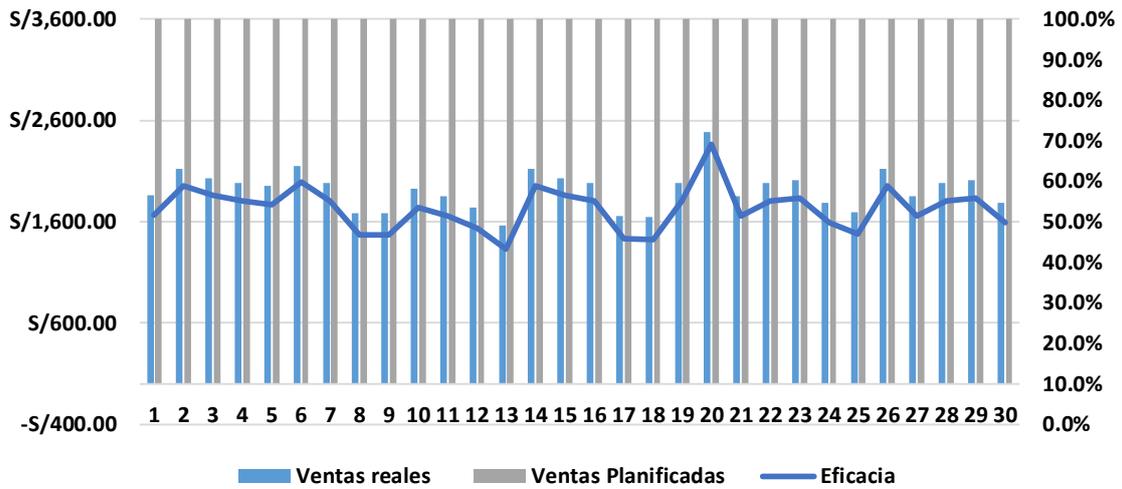
**Figura n°20: Eficiencia pretest abril 2022**

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a la figura anterior, se interpreta que la eficiencia fue de un 55.8% estos datos demuestran que el costo de materia despachada fue menor que la solicitada, se vio que no llegaban con lo esperado, fue por ello que las ventas no tenía un buen rendimiento. No lograban abastecer lo que el cliente necesitaba, viéndose inventarios no tan variados y tampoco tenían tantas existencias.

Por último, la eficacia esta dimensión se obtuvo los datos de las ventas reales entre las planificadas. Para ello se tomó registro de la base de datos Ver anexo n° Tabla n° pretest eficacia)

### Eficacia Pre test mes Abril 2022



**Figura n°21: eficacia pretest abril 2022**

**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura n° se visualizó la eficacia en el pretest tuvo un promedio 53.3%, esto se relacionó que el personal no presenta capacitaciones constantes, ni una publicidad activa, donde pueda ser más impactante en el producto que la librería presenta. Por otra parte, se requirió el desarrollo de estrategias en promociones y publicidad.

Ejecución de las estrategias.

Paso 1: Compromiso de la gerencia:

Se realizó una reunión donde se precisaba los puntos que se llevaron a cabo, donde el personal estaba comprometido a los cambios que se iban hacer. Con el fin de mejorar la productividad en el área de ventas de la Librería Tai Paper, esto fue fundamental para que se sientan identificados con el nuevo método de trabajo.

Tai Paper SAC



---

## Acta de Compromiso

Cajamarca, 27 de marzo del 2022

La Librería Tai Paper SAC. Ubicado en la Ciudad de Cutervo-Cajamarca, se realizó la reunión para tener los puntos claros, en el desarrollo de la Investigación titulado: Implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas de Tai Paper SAC Cajamarca 2022, elaborado por las investigadoras: Mileni Segovia y Tania Pérez. La presente reunión ha comprometido al personal y jefe para la ejecución de las estrategias. Se requirió elaborar un comité donde se evalúe los cambios de mejora.

**Figura n°22:** Acta de compromiso

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla n°20: Comité de las estrategias**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>
Presidente del comité	Mileni Segovia
Secretaria del comité	Tania Pérez
Colaborador	Miguel Mera

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla n°21: Asignación de funciones**

<b>Puesto del comité</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
Presidente	Conocer acerca el área de venta, ser líder	Liderar la implementación de las estrategias Convocar reuniones de seguimiento Coordinar acciones del comité Promover que los colaboradores se motiven en el área de ventas
Secretario	Tener conocimiento de los colaboradores y un clima laboral favorable	Dar asistencia al presidente del comité Controlar acuerdos con los colaboradores Realizar control de la implementación Gestionar la documentación
Asistente	Ser dinámico	Participar en las reuniones Apoyar al desarrollo de las actividades

**Fuente:** Elaboración propia



## CARTA DE AUTORIZACIÓN

El área administrativa de la librería TAI PAPER S.A.C autoriza a:

TANIA YAKELIN PEREZ GONZALES  
MILENI SEGOVIA BARDALES

Realizar su investigación en el área Administrativa. Facilitándole la información y datos adecuados, estos únicamente serán utilizados para los fines de la investigación, no pudiendo así, usarlos para fines publicitarios, de divulgación en medios de comunicación u otro fin comercial.

Se expide la presente autorización del interesado(a) y para fines de considere pertinentes.

Atentamente

TAI PAPER S.A.C  
GERENTE GENERAL  
RUC 20802935986  
José Miguel Heró

**Figura n°23: Carta de Autorización**

**Fuente:** elaboración propia

Motivación del personal: para que los colaboradores estén motivados, se hizo las capacitaciones en donde se instruyó como podían hacer que sus ventas incrementen, sean más productivos, y tener más interacción con los clientes.

## PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS

Sus objetivos fueron:

Mejor rendimiento del personal de ventas

Mejor atención y servicio al cliente.

Estrategia:

Brindar cursos para mejorar la estrategia en ventas.

Táctico:

Capacitar en horarios que no interrumpa el desempeño de las actividades

Plan de capacitación: ofrecer al personal de ventas cursos para que puedan mejorar su desarrollo y progreso en el área de ventas, estas charlas deben ser continuas para un mejor aprendizaje e impulsen a tener un buen rendimiento, en la librería hay 5 trabajadores de los cuales, se tomó lista para verificar la participación de cada uno de ellos, por otra parte, se entregó trípticos donde los temas que se trataron, y puedan entender más acerca las estrategias en ejecución y cuáles son los alcances de cada uno de ellos.

Cabe aclarar, que las capacitaciones que se dan fueron por parte de la librería Tai Paper SAC.

Justificación: los clientes cada vez exigen más como también la competencia, esto ha generado que el gerente y colaboradores, más aún quienes están en relación con los clientes, conforman el área de ventas, se deben mantener actualizados y capacitados, para enfrentar los diferentes retos que puedan presentarse, se propone la aplicación del plan de capacitación e incrementar las ventas.

Alcance: El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal de ventas que trabaja en la Librería Tai Paper SAC

Objetivo General: Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades y sean de confianza y cooperación, Colaborador y gerente evitar obstáculos en el cumplimiento de las metas.

Objetivos específicos: Establecer programas de capacitación al personal del área de ventas; Capacitar a los colaboradores del área específica para el uso de estrategias de ventas y atención al cliente; Emplear un cronograma de actividades para las capacitaciones.

Políticas:

Las capacitaciones serán continuas, por ende, deben mantener estos cursos para un mejor desenvolvimiento.

El cumplimiento de este plan será dado por los investigadores del informe.

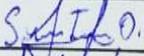
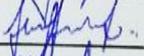
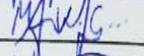
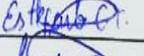
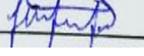
:Financiamiento: la inversión de este plan será financiada con los ingresos de la Librería

Responsable: Comité de estrategias.

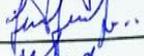
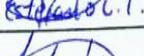
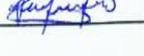
Desarrollo de las capacitaciones:

Nombre del curso: Servicio y atención al cliente			
Dirigido a:	Personal de ventas de la Librería Tai Paper		
Fecha:	2-Abr	Nº personas	5
Hora:	10am a 12pm	Duración	10
Lugar:	Instalación de la Librería Tai Paper		
Instructores:	Mileni Segovi, Tania Pérez		
Financiado por:	La Librería Tai Paper		
Objetivo:			
Conocer los diferentes clientes que acuden y analizar sus necesidades			
Ofrecer un servicio de calidad			
Satisfacción de los clientes			
Contenido:			
Atención oportuna y eficiente			
Servicio al cliente			
Aplicación del servicio al cliente			

Nombre del curso: Tecnicas de ventas y liderazgo			
Dirigido a:	Personal de ventas de la Librería Tai Paper		
Fecha:	15-Abr	Nº personas	5
Hora:	10am a 12pm	Duración	5
Lugar:	Instalación de la Librería Tai Paper		
Instructores:	Mileni Segovi, Tania Pérez		
Financiado por:	La Librería Tai Paper		
Objetivo:			
Conocer los diferentes tipos de clientes y analizar sus necesidades			
Ofrecer un servicio de calidad			
Satisfacción de los clientes			
Contenido:			
Tecnica de venta			
Liderazgo			
Relaciones humanas			

	CAPACITACION AL PERSONAL		Fecha:	2-Abr
	Estrategias de ventas		Hora:	10:00 a. m.
TEMA: Servicio y Atención al cliente				
Nombre del Expositor	Mileni Segovia y Tania Pérez			
Hora de inicio	10:00 a. m.	Hora de término	12pm	
Asistencia de la capacitación				
N°	Nombre y Apellidos	DNI	Firma	Cargo
1	Sandra Torres Olinera	60324523		vendedor
2	Rosa Gieza Sánchez	70422565		vendedor
3	Maximiliano Vargas Castro	50321453		vendedor
4	Esteban Coronado Toro	60348221		vendedor
5	José Chilón Acuña	74587563		vendedor

**Figura n°24: Registro de asistencia fecha 02 de abril 2022**

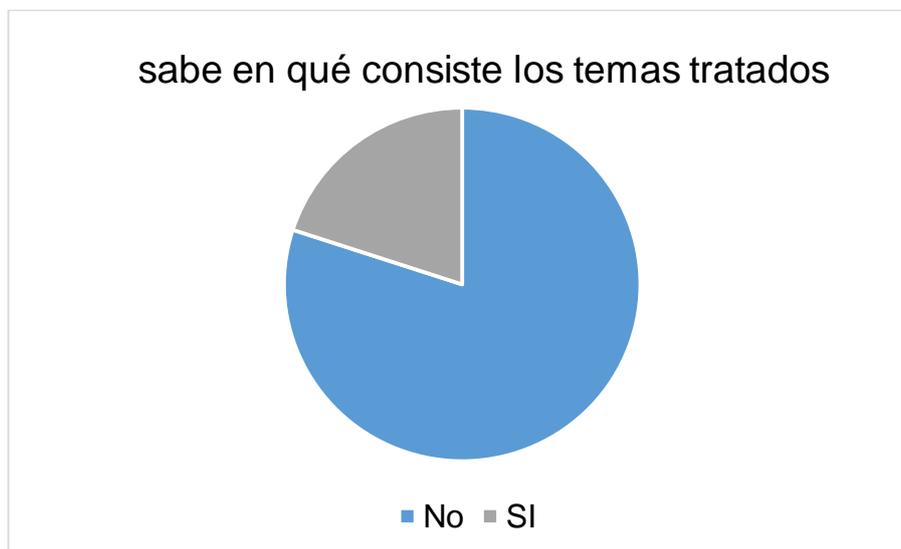
	CAPACITACION AL PERSONAL		Fecha:	15-Abr
	Estrategias de ventas		Hora:	10:00 a. m.
TEMA: Técnicas de ventas y liderazgo				
Nombre del Expositor	Mileni Segovia y Tania Pérez			
Hora de inicio	10:00 a. m.	Hora de término	12pm	
Asistencia de la capacitación				
N°	Nombre y Apellidos	DNI	Firma	Cargo
1	Sandra Torres Olinera	60324523		vendedor
2	Rosa Gieza Sánchez	70422565		vendedor
3	Maximiliano Vargas Castro	50321453		vendedor
4	Esteban Coronado Toro	60348221		vendedor
5	José Chilón Acuña	74587563		vendedor

**Figura n°25: Registro Control de asistencia de asistencia fecha 15 de abril 2022**

Con respecto a este punto, se logró las capacitaciones conforme se visualiza el control de asistencia. Se hizo la comparación de que tanto sabían del tema. Al inicio no sabían la mayoría de términos que se estaba explicando, después de la aplicación de los cursos, se vio una estimación muy favorable donde los

involucrados tenían más noción e identificaban las estrategias de ventas. Ver anexo n°11: Cronograma de capacitaciones al personal.

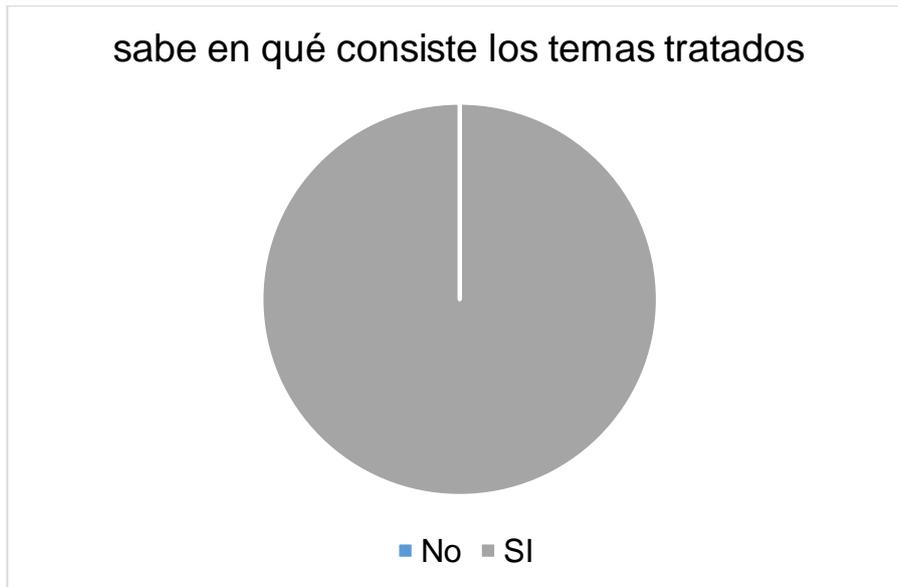
Se evaluó antes de las capacitaciones cuanto sabían del tema o desconocían lo que se iba a tratar y esto fueron los resultados:



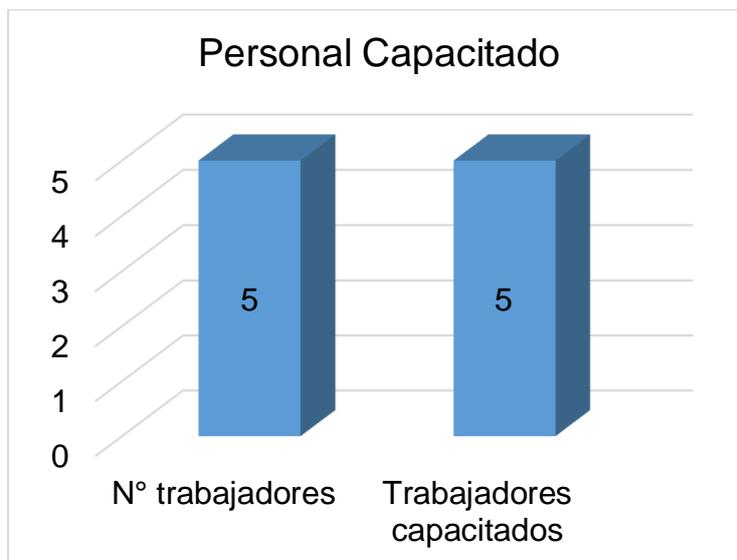
En la figura anterior, se observa que de 5 personas solo 1 tenía noción de algunos puntos. El 80% desconocía el tema, y el 20 conocía lo que se trataba.

Después de las capacitaciones también fue evaluada para verificar y comparar cuando es la significancia y si influye de manera positiva o negativa, a continuación, el post de la capacitación.

Estos temas fueron muy necesarios ya que esta área debía estar bien capacitada para tener el poder de convencimiento de los clientes, y una mejor interacción. Donde el primer tema se pudo identificar los tipos de clientes que existen dentro de la librería, y los modales que deben tener los vendedores. Los gestos también ayudan a tener una mejor fluidez. Con otro punto, el liderazgo ha sido un tema muy relevante porque permitió conocer sus debilidades de cada vendedor, y como asumir sus responsabilidades cuando un cliente no está totalmente satisfecho.



Por otra parte, se ve el después de las capacitaciones, que de 5 personas capacitadas se logró el 100%.



**Figura n°26:** personal capacitado. Fuente: elaboración propia

Con esto se puede decir, que el compromiso de los trabajadores dentro del área fue muy responsable al asumir la aplicación de los talleres. Lo cual indica que se logró 100% muy capacitado.

### POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Son las medidas que se deben tomar para que el producto pueda mejorar la imagen corporativa, mediante lo siguiente

Difusión de información acerca de la imagen o producto de la empresa, para que se adquiera con más frecuencia

Metas: Participación en el mercado y sea reconocida con el prestigio

Estrategias: utilizar elementos que sean persuasivos y seductores tales como los volantes, catálogos, tarjetas de presentación, y propaganda por emisora para convencer a los clientes potenciales a seguir adquiriendo los productos de la librería.

Tácticas: Realizar un convenio con emisora de radios, medios de comunicación, a nivel local con el fin de promocionar el nombre de la empresa, y de sus productos que ofrece, como los meses que no hay tantas ventas, aplicar esta estrategia se darán volante, con la finalidad de dar a conocer a la Librería, Adicional a esto la librería presenta catálogos con los productos y precios actualizados.

Objetivo: diseñar bocetos originales y creativos que llamen la atención de los clientes, de tal modo, se posicione en la mente de los clientes, y genere una relación de fidelidad con la empresa.

### PLAN DE PUBLICIDAD ACTIVIDADES

Desarrollar la imagen y slogan de la empresa, el cual, junto a su misión, visión y objetivos, se publican en todos los medios de comunicación. Donde demuestra la variedad de productos y alta calidad, con la intención de poder satisfacer las necesidades de los clientes.

- Hoja Volantes: estos fueron entregados a los clientes que acudían al local, asimismo, el personal estuvo al tanto en que todos los volantes se den a cada uno, con el fin que conozcan con mayor detalle la Librería Tai Paper.

**TAI PAPER** 

**Lonchera Clásica Artesco.**




 @taipapaersac.

 taipapaersac.

 taipapersac@hotmail.com

 971 182 115



**TAI PAPER** 

*Bolígrafo Trimax 35F Artesco.*

 tinta seca  
secado rápido

 TRIANGULAR

 0.7 mm.



 971 182 115

 @taipapaersac.

 taipapaersac.

 taipapersac@hotmail.com




**TAI PAPER** 

## PAPEL XEROX



**75 gr**

**DELIVERY / ENVÍOS A PROVINCIAS**

 971182115

TEL. 076 794380

taipapersac@hotmail.com

 TaiPaper Sac



**TAI PAPER** 

## *VEN COMPRA TU KIT DE ASEO Y LIMPIEZA*



*TODOS LOS PRODUCTOS  
A UN BUEN PRECIO*

**DELIVERY / ENVÍOS A PROVINCIAS**

 971182115

TEL. 076 794380

taipapersac@hotmail.com

 TaiPaper Sac



Figura n°27: Volantes de la librería Tai Paper

- Banner: se puso en la puerta principal de la Librería, presentaba una frase atractiva.

**LOS MEJORES PRECIOS LOS ENCUENTAR AQUI**

**TODOS LOS PRODUCTOS A UN BUEN PRECIO**

**LIBRERIA**  
**TAI PAPER**  
S.A.C

**OFRECEMOS:**

**Utiles de oficina:**

**Utiles escolares:**

**Somos Tu Mejor Opción**



**BUENO - BONITO - BARATO**

Figura n°28: Banner

Tarjeas de presentación: se estuvo brindando a todos los clientes que se acercaban a la librería, donde la tarjeta contenía lo siguiente:



Figura n°29: Tarjeta de presentación

Fuente: Elaboración propia

Promociones (regalos, descuentos)

## **PLAN DE PROMOCIONES**

**Objetivo:** Generar fidelidad e interés en los consumidores como una nueva alternativa de compra.

**Importancia:** Amplía cobertura y permanencia para todo tipo de clientes

**Alcance:** Clientes potenciales que tienen interés por el producto.

**Tácticas:**

Durante 4 meses se realizará un descuento en las primeras 10 ordenes de compra mayor a 30 soles en obras.

Obsequios pequeños valorizados en 1.2 después de la compra por temporada para los mejores clientes.

**Política de Promociones:**

Transmitir el mensaje claro de las ventajas que se diferencia de la competencia

**Comunicación:**

A través de redes sociales, donde se haga saber los descuentos que se ofrecen, concursos, sorteos, etc.

A través de la página de Facebook, se estuvo impulsando las ventas tal y como se visualiza a continuación:

**TAI PAPER SAC**

**Detalles**

Venta al por Mayor y Menor: Útiles Escolares, Cómputo, Útiles de Limpieza, Juguetería y Tecnología

**Página** · Compras y ventas minoristas

Chota, Peru

taipaper@hotmail.com

**Abierto ahora**

Aún sin calificación (2 opiniones)

Sugerir cambios

**Fotos** Ver todas las fotos

**Publicaciones** Filtros

**TAI PAPER SAC** Ayer a las 12:20

LIBRERIA TAI PAPER S.A.C.

- ✓ Papel Xerox.
- Modelo: 103R01201
- Color: Blanco
- Tamaño: A4
- Peso del papel: 75g
- Cantidad: 500 hojas

👉 Visita Nuestra Pagina; <https://www.facebook.com/TAI-PAPER-SAC-106989277302583>

✓ Emitimos comprobante de pago: Boleta - Factura

**No olviden visitarnos**

- 📍 CUTERVO: Jirón Comercio N.º 825.
- 📍 CHOTA: Jirón Anaximandro Vega N.º 433.

📞 Ventas al por Mayor y Menor!

Teléfonos: .

- ✓ 970270998.
- ✓ 971182115.

🌟 Nos encanta atenderte. 😊 😊

📦 Envíos a todo el Perú 🇵🇪 .

SOMOS MÁS QUE UNA LIBRERIA.!

Figura n°30: Página de Facebook



Fotos de TAI PAPER SAC

Álbumes



Se estuvo promocionando todo lo que se tenía en stock, anunciando algunos descuentos que se tienen por campaña navideña entre otros. De tal modo, que se pueda proporcionar accesibilidad y sea visible lo que se ofrece, con el fin de fidelizar a los clientes.

Mejorar la presentación del producto:

- Se compraron estantes los cuales den una mejor presentación a los productos y sean encontrados rápido los productos que el cliente necesita



**Figura n°31:** Reubicación de los accesorios en Tai Paper



**Figura n°32:** Reubicación de los accesorios en Tai Paper



**Figura n°33:** Reubicación de los accesorios en Tai Paper

#### Fase 4: Evaluación del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter con el Negocio

Este punto permite la determinación del nivel de barreras competitivas que la Librería Tai Paper tiene. Para la síntesis se necesita establecer un cuadro e identificar la intensidad de sus rivales.

**Tabla n°22: Intensidad competitiva del sector**

Síntesis de la Intensidad Competitiva del Sector				
Muy Débil	Débil	Mediana	Fuerte	Muy fuerte
(5 a 8)	(8.1 a 12)	(12.1 a 17_)	(17.1 a 21)	(21.1 a 25)

**Fuente:** Elaboración propia

La suma de los promedios que se obtienen en dicha evaluación por cada fuerza sirve para indicar la intensidad que hay entre el sector e identificar el nivel de barreras para La Librería Tai Paper SAC.

**Tabla n°23: Matriz de evaluación del Diamante**

fuerzas competitivas de Porter	Evaluación
Amenaza de nuevos competidores	2.25
Rivalidad de los competidores	2
Amenaza de productos Sustitutos	2.5
Poder de negociación de los proveedores	3
Poder de negociación de los clientes	3
Total	12.75

**Fuente:** Elaboración propia

Con esto se puede decir que el sector se encuentra con un rango medio en competitividad, lo que indica que hay escenarios con barreras de entrada que son débiles para la librería Tai Paper, se pudo ver que los rivales actuales no generan amenaza para mejorar el posicionamiento.

Análisis de la Variable 5 Fuerzas de Porter post test:

Las amenazas de nuevos competidores tuvieron un puntaje de 2.25 que equivale al 45% el cual indica que hay probabilidad de los nuevos ingresantes, pero no es una amenaza para la librería Tai Paper ya que en su alrededor hay varios competidores que anteriormente fueron también ingresantes y la librería tuvo oportunidades de mejorar o agregar un valor para sus productos.

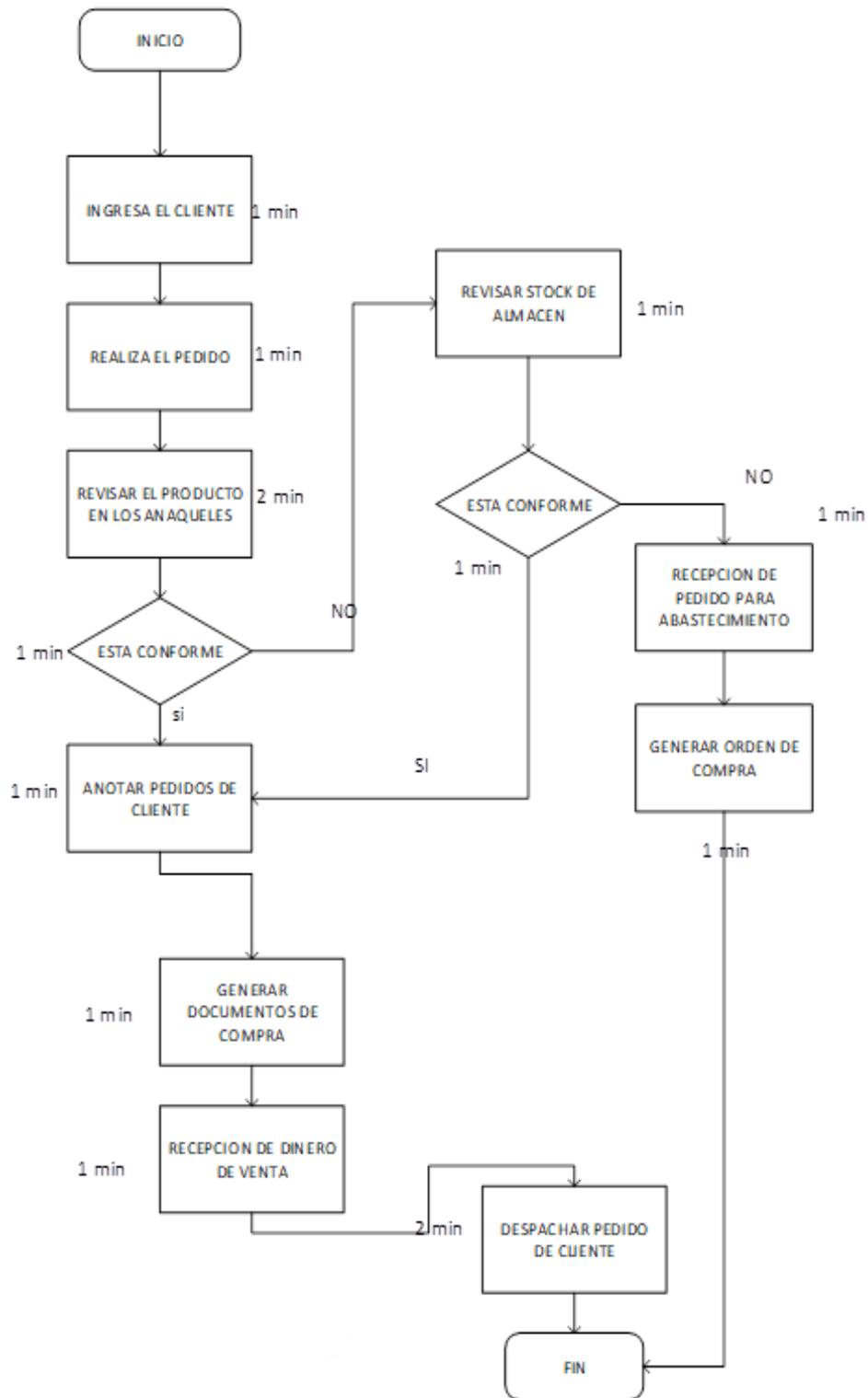
Con la Segunda Fuerza Rivalidad de los competidores tuvo su puntaje de 2 que equivale al 40% lo que indica que la Librería Tai Paper ha implementado sus estrategias tanto de publicidad, promociones, fidelización y optó por los precios bajos, este factor ha mejorado en la Librería.

Como resultado de la Tercera fuerza Amenaza de productos sustitutos, su puntaje fue 2.5 lo cual significa un 50%, pero la Librería Tai Paper ha podido controlar esta amenaza para ello, se propuso realizar un análisis del comportamiento de los consumidores y se ajustaron los precios para evitar pérdida de clientes.

Cuarta Fuerza se tuvo como resultado 3 puntos, indica que el 60% del poder de negociación, la librería Tai Paper tuvo que hacer estrategias para evitar que el proveedor aumente sus precios, quedando en acuerdos que los costos se mantengan para no recurrir a otros proveedores y a su vez puedan vender más productos diversificando las existencias.

Como resultado de la última fuerza Poder de los clientes: se tuvo un 60% donde los clientes para que puedan observar a más detalle los productos que se ofrecían y se pueda vender para mejorar esta área se tuvo que dar tarjetas de la Librería donde el cliente regrese y adquiera a promociones y participe en diferentes premios que se estuvo impulsando en las ventas.

## Proceso de ventas Post test: mejorado



**Figura n°34: Proceso de ventas**

El proceso de ventas de atención: inicia por el ingreso del cliente el cual con lleva 1 min, luego para generar su pedido(1 min) de acuerdo a la cantidad de compra, luego se pasa por los anaqueles hacer la revisión del producto el cual lleva (2min) por lo siguiente se pasa verificar si el producto está conforme (1 min) si esta no está conforme, se pasara a revisar el stock en el almacén (1 min), verificar si está conforme, si en este caso ni esta conforme se pasara a recepción para pedidos (1min) y generar la orden de compra (fin)

Si después de revisar los anaqueles el producto está conforme, se pasa anotar el pedido del cliente (1min) luego generar el documento de compra (1 min) y pasar a la recepción de dinero (1 min) para finalizar se pasa al despacho de pedido de cliente (2 min) (fin).

Con esto, podemos decir que el proceso ha mejorado en el momento de realizar las compras ya que antes los productos no estaban bien organizados dentro de la librería, con los cambios que se hicieron ha reducido el tiempo de compra y venta dentro de Tai Paper.

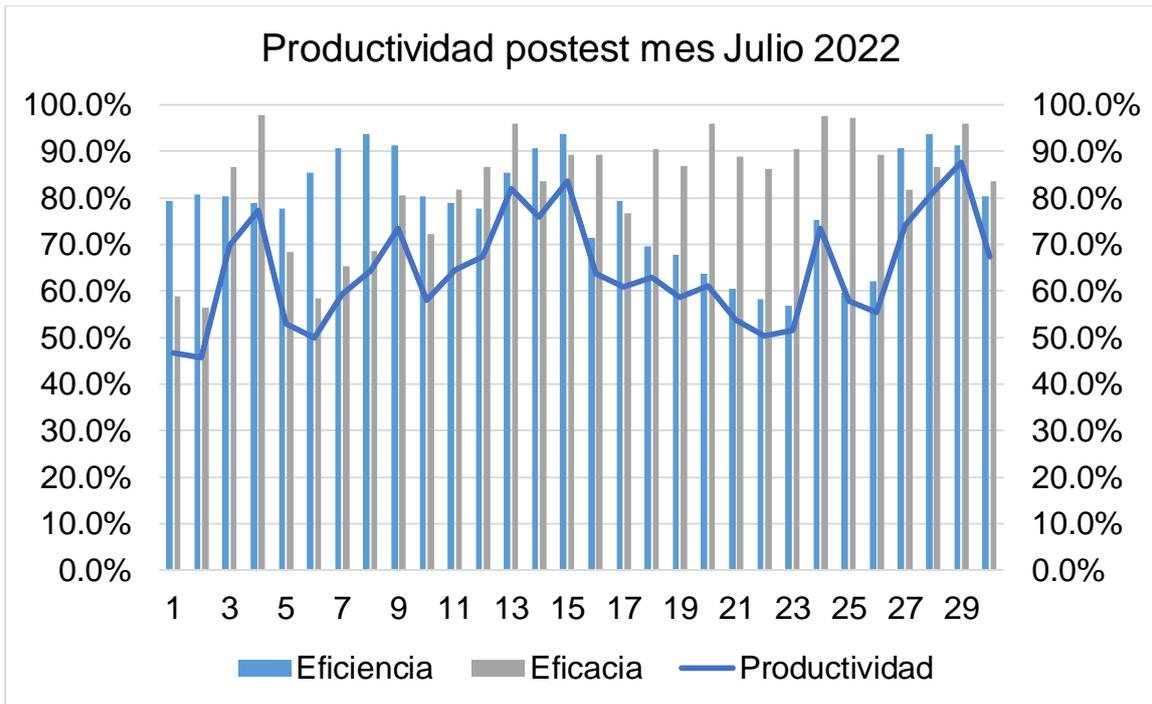
Análisis de la Productividad Post-test de la implementación. En el anexo n, tabla n, se precisa los datos de la variable dependiente post test.

**Tabla n°24: Promedios del mes de Julio**

<b>Mes</b>	<b>Promedios del mes de Julio</b>	
Julio	Promedio de eficiencia	78.2%
	Promedio de eficacia	82.9%
	Productividad	64.3%

**Fuente:** elaboración propia

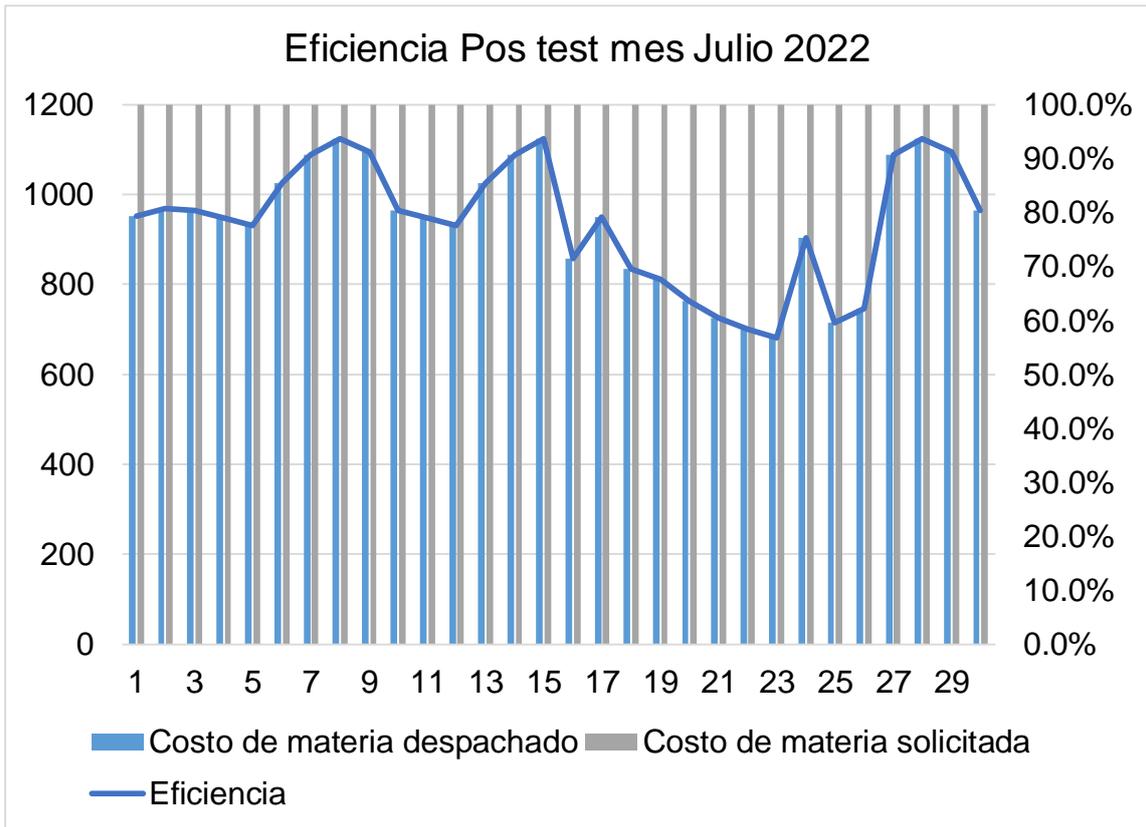
El cuadro anterior, representa el promedio de la productividad y sus dimensiones.



**Figura n°35: Comportamiento de la productividad post**

**Fuente:** elaboración propia

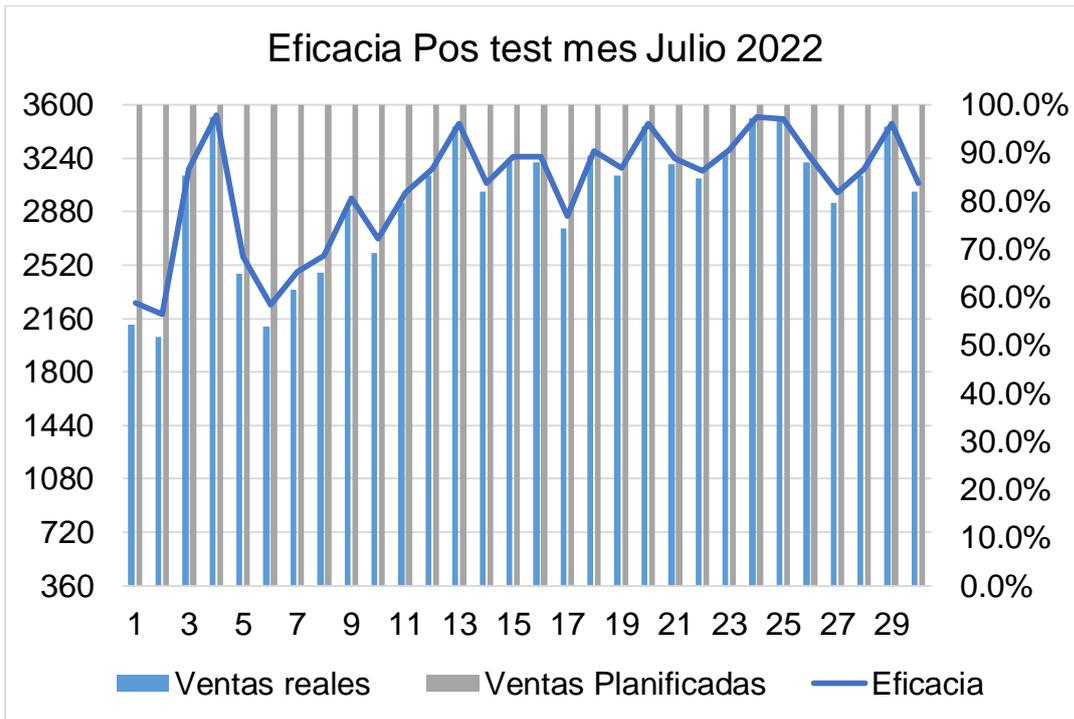
Con respecto al grafico anterior, se observa la productividad después de la implementación de las estrategias determinó que mejoró en un 64.3% lo cual las capacitaciones al personal de ventas, con los temas tratados en atención y servicio al cliente fueron factibles en su aprovechamiento, por otra parte, la publicidad ha sido intensiva donde acogió más clientes, de los cuales fueron satisfechos con sus pedidos y la buena gestión de inventarios se vio muy significativa.



**Figura n°36: Comportamiento eficiencia post**

**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a la dimensión 1 mejoró en un 78.2% lo cual la reubicación de los productos ha sido de mucha ayuda para que el proceso tenga un mejor rendimiento. Ver tabla n°. Ficha de registro post test eficiencia



**Figura n°37: Comportamiento eficacia post test**

**Fuente:** elaboración propia

Como se visualiza la dimensión 2, tuvo mejoras en un 82.9% lo cual ha permitido llegar a las ventas establecidas, agilizando el proceso y reduciendo tiempos de espera. Ver tabla n°. Ficha de registro post test eficacia

### **3.6 Método de análisis de datos**

TAMAYO (2006), los tipos de investigación descriptiva incluyen describir, documentar, analizar y explicar la naturaleza real, la formación o el proceso de los fenómenos, centrándose en los componentes principales y el trabajo de investigación descriptiva de la realidad. Verdad real, caracterizada principalmente por darnos una explicación precisa. En este informe de investigación utilizó el software SPSS y Microsoft Excel

Con relación al análisis inferencia indican que se hacen uso de estos para lograr inferir algo sobre la población, a su vez estos se establecieron por criterios para la muestra que fue estudiada e implicó en la demostración con la prueba de hipótesis general y las específicas.

### **3.7 Aspectos éticos**

PENSLAR (1995), la ética en la investigación es un tipo de ética aplicada, lo cual se refiere a que esta trata de resolver problemas no meramente generales, sino también a los problemas específicos que surgen en la realización de la investigación.

- i. Honestidad: esta se aplica en el momento de exponer los resultados ya obtenidos de la aplicación de cada uno de los instrumentos, el cual busca la transparencia de la información sin alterar ni manipular los datos.
- ii. Responsabilidad de la ejecución del investigador: El estudio realizado se hizo de manera oportuna, siguiendo las diferentes pautas dadas por la universidad, donde se realizó los respectivos permisos, y hacer un asertivo proceso de recolección de información.

Rigiendo los acuerdos de los criterios dados por el informe de Belmont, son lo que se muestran a continuación:

- i. Beneficencia, el criterio fue considerado en el momento de exponer la información de la recolección.

#### IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo: se tuvo en cuenta este análisis ya que se logró determinar la desviación, media, mediana, y curtosis

Para el análisis descriptivo con SPSS se determinó media, mediana, desviación estándar, desviación y curtosis.

La media: Su medida es de tendencia central, que se debe sumar todos los datos y son divididos en base al resultado por el número total de datos. (SALAZAR, C. y CASTILLO, S. 2018, p. 50).

La mediana: Este es el valor por el cual se dividen los datos cuando se ordenan de menor a mayor (SALAZAR, C. & CASTILLO, S. 2018, p. 52).

El rango: Es la diferencia entre la puntuación más alta y la más baja (SALAZAR, C. Y CASTILLO, S. 2018, p. 50).

Desviación estándar: Especifique la dispersión de los datos en relación con la media (SALAZAR, C. & CASTILLO, S. 2018, p. 71).

Asimetría: Muestra cómo se distribuye los datos a la derecha o a la izquierda de la media. Si es cero (asimétrico = 0), curva o distribución es simétrica. Cuando es positivo, significa que hay más valores agrupados en el lado izquierdo de la curva (por debajo de la media). Cuando es negativo, significa que los valores tienden a agruparse a la derecha de la curva (por encima de la media). (SALAZAR, C. & CASTILLO, S. 2018, p. 56).

Curtosis: Explique la pendiente o planitud de la curva de la distribución de datos relativa a la distribución normal. Cuando es 0 (planitud = 0), lo que significa que puede ser una curva normal. Si es un número positivo, significa que la curva, la distribución o el polígono son "más picante" o superior. Si la curtosis es negativa, indica que la curva es más plana. (SALAZAR, C. y CASTILLO, S. 2018, p.78).

Se tomó en cuenta la tabla de resumen donde se hizo un análisis descriptivo con respecto al variable dependiente pre y post de la implementación de las estrategias a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

**Tabla n°25: Comparación Pre y Post productividad en el área de ventas**

Comparación Pre.Post						
N° de días ventas	Eficiencia	Eficiencia	Eficacia	Eficacia	Productividad	Productividad
1	63.0%	79.3%	51.8%	58.9%	32.6%	46.7%
2	62.8%	80.7%	58.9%	56.5%	37.0%	45.6%
3	54.8%	80.4%	56.5%	86.7%	30.9%	69.7%
4	62.1%	79.0%	55.1%	97.8%	34.2%	77.2%
5	63.0%	77.7%	54.3%	68.3%	34.2%	53.1%
6	62.5%	85.4%	59.7%	58.5%	37.3%	49.9%
7	58.2%	90.8%	55.1%	65.3%	32.1%	59.3%
8	54.5%	93.8%	46.8%	68.6%	25.5%	64.3%
9	57.9%	91.3%	46.8%	80.6%	27.1%	73.5%
10	48.8%	80.4%	53.5%	72.2%	26.1%	58.1%
11	47.4%	79.0%	51.5%	81.7%	24.4%	64.5%
12	49.7%	77.7%	48.5%	86.7%	24.1%	67.3%
13	56.5%	85.4%	43.3%	96.0%	24.5%	82.0%
14	51.0%	90.8%	58.9%	83.7%	30.0%	75.9%
15	53.9%	93.8%	56.5%	89.2%	30.5%	83.6%
16	71.0%	71.4%	55.1%	89.2%	39.1%	63.7%
17	62.1%	79.3%	45.9%	76.8%	28.5%	60.8%
18	63.0%	69.6%	45.7%	90.4%	28.8%	62.9%
19	45.4%	67.7%	55.1%	86.8%	25.0%	58.7%
20	48.3%	63.7%	69.0%	96.0%	33.3%	61.1%
21	40.4%	60.4%	51.5%	88.9%	20.8%	53.7%
22	57.9%	58.3%	55.1%	86.2%	31.9%	50.3%
23	48.8%	56.8%	55.8%	90.6%	27.3%	51.5%
24	53.8%	75.3%	49.8%	97.5%	26.8%	73.4%
25	50.0%	59.6%	46.9%	97.1%	23.5%	57.8%
26	51.4%	62.2%	58.9%	89.2%	30.3%	55.4%
27	57.9%	90.8%	51.5%	81.7%	29.8%	74.1%
28	48.8%	93.8%	55.1%	86.7%	26.9%	81.3%
29	57.5%	91.3%	55.8%	96.0%	32.1%	87.6%
30	71.3%	80.4%	49.8%	83.7%	35.5%	67.3%

**Fuente:** Software SPSS

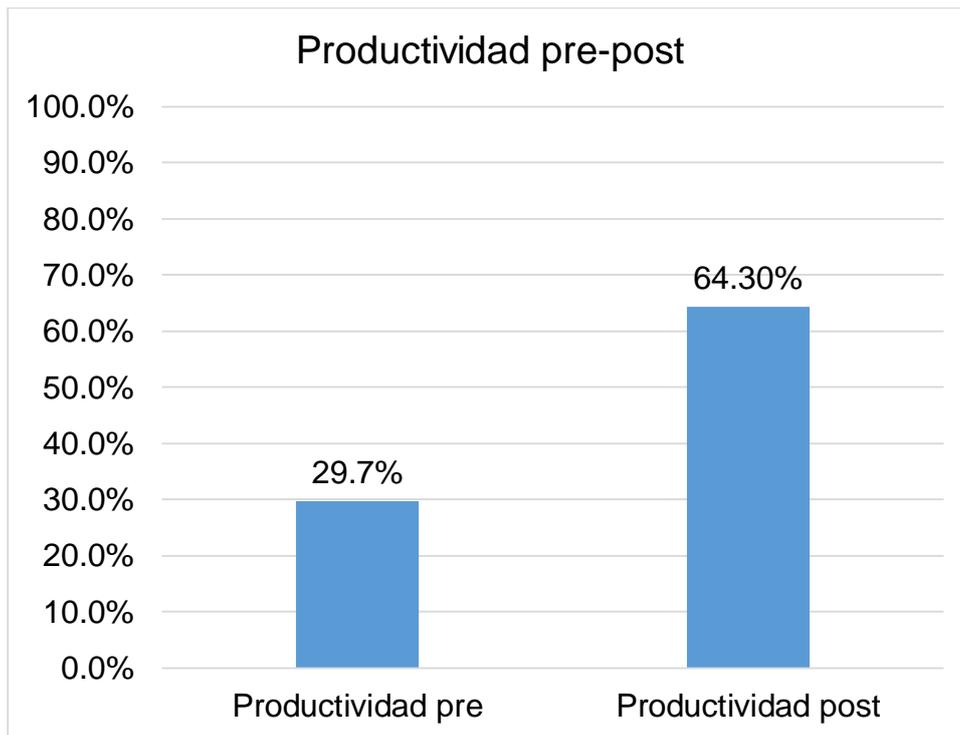
En la tabla anterior, se puede identificar los días de venta que sirvieron parte de la muestra de evaluación de esta data, como también ver los rangos de mejora en la productividad dentro de esta área.

**Tabla n°26: Análisis descriptivo productividad**

		Estadístico	Error estándar	
Productividad Antes	Media	29.6700	.83159	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	27.9692	
		Límite superior	31.3708	
	Media recortada al 5%	29.6222		
	Mediana	29.9000		
	Varianza	20.746		
	Desv. estándar	4.55481		
	Mínimo	20.80		
	Máximo	39.10		
	Rango	18.30		
	Rango intercuartil	6.82		
	Asimetría	.191	.427	
	Curtosis	-.602	.833	
	Productividad Despues	Media	64.3433	2.09948
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	60.0494	
		Límite superior	68.6372	
Media recortada al 5%		64.1463		
Mediana		63.3000		
Varianza		132.234		
Desv. estándar		11.49932		
Mínimo		45.60		
Máximo		87.60		
Rango		42.00		
Rango intercuartil		18.68		
Asimetría		.296	.427	
Curtosis		-.792	.833	

**Fuente:** software SPSS

La tabla anterior, se logró determinar la media de la productividad antes con un 29.7%, la media después de implementar tuvo un 64.3%.



**Figura n°38: Pre-post productividad. Fuente: Elaboración propia**

En la comparación del pre y post productividad, se ve un incremento de 34.6% ya que al inicio antes de implementar estrategias tenía un 29.7%, posterior a la ejecución se logró una mejora de 64.3%

Se interpretó que gracias a las estrategias se vio las mejoras significantes en el área de ventas. Las capacitaciones constantes a los trabajadores, y el uso de herramientas virtuales, tuvo un índice favorable a la librería Tai Paper.

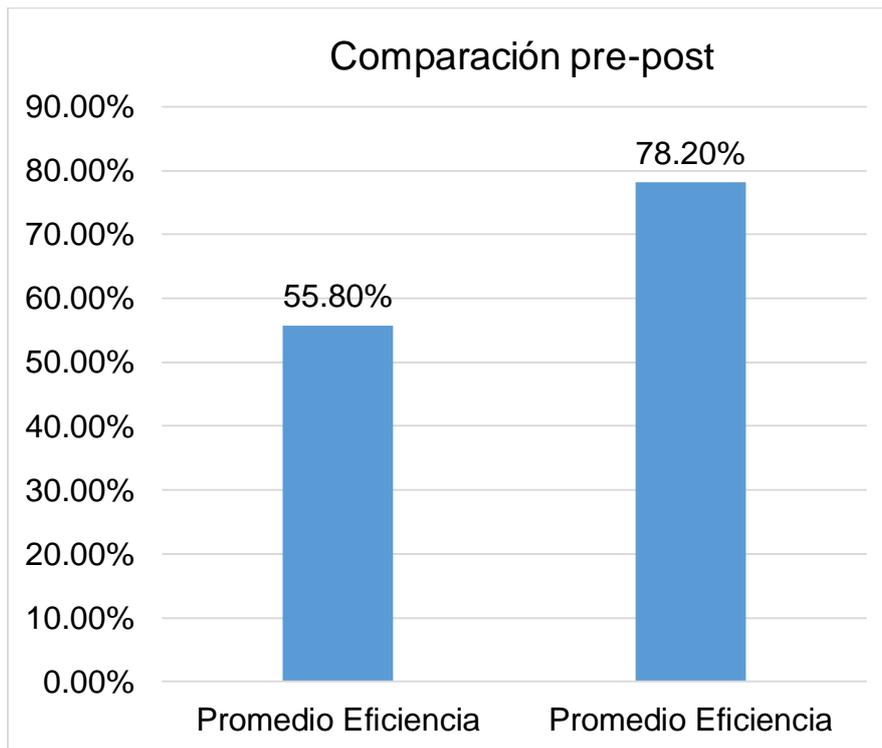
**Tabla n°27: Análisis descriptivo primera dimensión**

**Descriptivos**

		Estadístico	Error estándar	
Eficiencia Antes	Media	55.7900	1.34127	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	53.0468	
		Límite superior	58.5332	
	Media recortada al 5%	55.6963		
	Mediana	55.6500		
	Varianza	53.970		
	Desv. estándar	7.34642		
	Mínimo	40.40		
	Máximo	71.30		
	Rango	30.90		
	Rango intercuartil	12.73		
	Asimetría	.199	.427	
	Curtosis	-.226	.833	
Eficiencia Despues	Media	78.2033	2.11728	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	73.8730	
		Límite superior	82.5337	
	Media recortada al 5%	78.4981		
	Mediana	79.3000		
	Varianza	134.487		
	Desv. estándar	11.59683		
	Mínimo	56.80		
	Máximo	93.80		
	Rango	37.00		
	Rango intercuartil	21.67		
	Asimetría	-.388	.427	
	Curtosis	-.912	.833	

**Fuente:** Software SPSS

Con respecto a la tabla anterior, la media de la eficiencia antes fue de 55.79, y la media después fue de 78.2%.



**Figura n°39: Pre-post eficiencia. Fuente: elaboración propia**

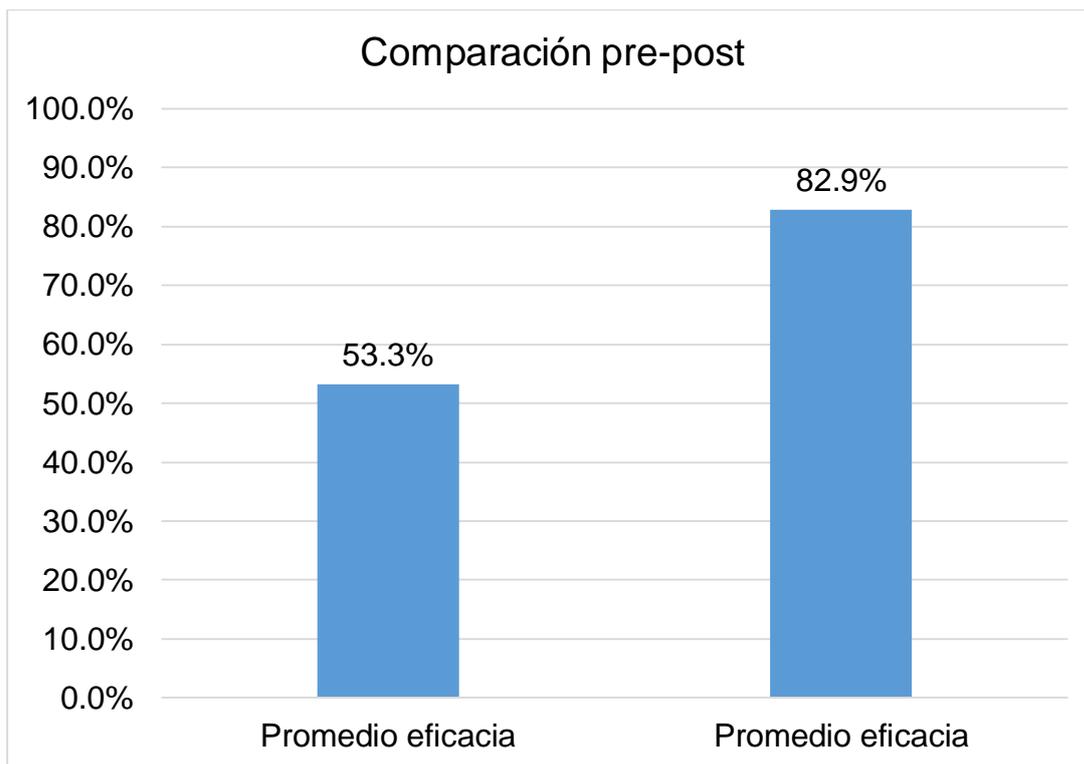
Se interpreta en la figura n, que comparando el antes y después de la eficiencia, se logró un incremento de 22.4%, esto ha permitido que el área de ventas tenga una eficiencia proactiva. lo que indicó que los inventarios estuvieron más visibles para que puedan tener lo que se requiere en el momento.

**Tabla n°28: Análisis descriptivo segunda dimensión**

<b>Descriptivos</b>			Estadístico	Error estándar
eficacia Antes	Media		53.2733	.97819
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	51.2727	
		Límite superior	55.2739	
	Media recortada al 5%		53.0815	
	Mediana		54.7000	
	Varianza		28.705	
	Desv. estándar		5.35775	
	Mínimo		43.30	
	Máximo		69.00	
	Rango		25.70	
	Rango intercuartil		6.50	
	Asimetría		.477	.427
	Curtosis		1.213	.833
	Eficacia Despues	Media		82.9167
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	78.3970	
		Límite superior	87.4363	
Media recortada al 5%			83.5259	
Mediana			86.7000	
Varianza			146.501	
Desv. estándar			12.10378	
Mínimo			56.50	
Máximo			97.80	
Rango			41.30	
Rango intercuartil			14.80	
Asimetría			-.871	.427
Curtosis			-.155	.833

**Fuente:** Software SPSS

Con respecto a la tabla anterior, se puede apreciar que el antes de la eficacia era de un 53.27% y después se tuvo un 82.9%.



**Figura n°40: Pre-post eficacia. Fuente: elaboración propia**

Se interpreta que después de la implementación 5 fuerzas de Porter se mejoró un 29.6%, lo que se logró mejorar esta dimensión llegando a las ventas establecidas, cumpliendo con los pedidos a los clientes. De los cuales la muestra fue dada por 30 días de las ventas.

### **Análisis inferencial**

Para determinar el comportamiento o distribución es normal o no normal, fue necesario hacer la prueba de normalidad y establecer si era Kolmogorov o Shapiro Wilk, dependiendo de los grados liberados que se detalla por la muestra en estudio.

### **Análisis de la hipótesis general**

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

En la prueba de hipótesis general, ha sido de suma importancia determinar si los datos que fueron obtenidos del antes y después, tienen o no un comportamiento

paramétrico. Se tuvo en cuenta que los datos procesados en la muestra fueron menos de 35, por lo que se hizo con el estadístico de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Sig.  $\leq 0.05$ , opta un comportamiento paramétrico

Sig.  $> 0.05$ , opta un comportamiento no paramétrico

**Tabla n°29: Prueba de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Productividad Antes	.099	30	.200 <sup>*</sup>	.982	30	.885
Productividad Despues	.095	30	.200 <sup>*</sup>	.969	30	.522

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede ver la tabla n, el valor de significancia antes y después de la productividad son mayores a 0.05, esto indica que tienen un comportamiento paramétrico. Lo que se procede a realizar con la T-Student.

### Contrastación de la hipótesis general

H0: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

Regla de decisión:

H0:  $\mu Pa \geq \mu Pd$

H1:  $\mu Pa < \mu Pd$

**Tabla n°30: Estadístico de contraste T-Student**

**Estadísticas de muestras emparejadas**

	Media	N	Desv. estándar	Media de error estándar
Productividad Antes	29.6700	30	4.55481	.83159
Productividad Despues	64.3433	30	11.49932	2.09948

**Fuente:** Elaboración propia.

Se interpreta que el rendimiento medio de la productividad fue de 29.7% siendo inferior al rendimiento actual con un 64.3%, el cual se logró mejorar con un incremento de 34.6%. Esto indica que con la implementación de las 5 Fuerzas de Porter se pudo desarrollar estrategias que mejoraron la productividad en las ventas de Pai Paper

Para verificar si el análisis fuera correcto, se utilizó T-student para un análisis de valor P para mejorar la productividad.

Regla de decisión

Si  $p\text{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{valor} > 0.05$ , se acepta la  $H_0$

**Tabla n°31: Prueba de T-Student Productividad**

	Prueba de muestras emparejadas						Significación		
	Diferencias emparejadas					t	gl	P de un factor	P de dos factores
	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
			Inferior	Superior					
Antes - Despues	-34.67333	13.02906	2.37877	-39.53847	-29.80820	-14.576	29	<.001	<.001

**Fuente:** Software Spss

Se interpreta que el valor de significación fue menor al 5%, es decir, se rechazó  $H_0$ : La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022. y se aceptó  $H_1$ : La

implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

### **Análisis de la hipótesis específica 1**

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

Para hacer la prueba de hipótesis específica 1, ha sido de suma importancia determinar si los datos que fueron obtenidos del antes y después, tienen o no un comportamiento paramétrico. Se tuvo en cuenta que los datos procesados en la muestra fueron menos de 35, por lo que se hizo con el estadístico de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Sig.  $\leq 0.05$ , opta un comportamiento paramétrico

Sig.  $> 0.05$ , opta un comportamiento no paramétrico

**Tabla n°32: Prueba de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Eficiencia Antes	.105	30	.200*	.968	30	.483
Eficiencia Despues	.149	30	.086	.922	30	.031

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla n, se interpreta que la eficiencia antes la significancia fue mayor de 5% y después fue menor de 5% en el valor de significancia, lo cual indicó tuvo un comportamiento no paramétrico, que para el contraste de la hipótesis se estableció con el estadístico de Wilcoxon

### **Contrastación de la hipótesis específica 1**

H0: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

H0:  $\mu E_{fa} \geq \mu E_{fd}$

H1:  $\mu E_{fa} < \mu E_{fd}$

**Tabla n°33: Análisis Wilcoxon**

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Eficiencia Antes	30	40.40	71.30	55.7900	7.34642
Eficiencia Despues	30	56.80	93.80	78.2033	11.59683
N válido (por lista)	30				

Fuente: elaboración propia.

Se interpreta que el rendimiento medio de la Eficiencia fue de 55.8% siendo inferior al rendimiento actual con un 78.2%, el cual se logró mejorar con un incremento de 22.4%. Esto indica que con la implementación de las 5 Fuerzas de Porter se pudo mejorar las existencias en el inventario y la reubicación de los productos.

Para verificar que el análisis fuera correcto, se utilizó Wilcoxon para el análisis del valor P para mejorar la eficiencia.

Regla de decisión

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la H0

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la H0

**Tabla n°34: Prueba con el estadístico Wilcoxon**

N total	30
Estadístico de prueba	465.000
Error estándar	48.616
Estadístico de prueba estandarizado	4.782
Sig. asintótica (prueba bilateral)	<.001

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior, se interpreta que el valor de significación fue menor al 5%, es decir, se rechazó H0: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022. y se aceptó H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

#### **Análisis de la hipótesis específica 2**

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

Para hacer la prueba de hipótesis específica 2, ha sido de suma importancia determinar si los datos que fueron obtenidos del antes y después, tienen o no un comportamiento paramétrico. Se tuvo en cuenta que los datos procesados en la muestra fueron menos de 35, por lo que se hizo con el estadístico de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Sig.  $\leq 0.05$ , opta un comportamiento paramétrico

Sig.  $> 0.05$ , opta un comportamiento no paramétrico

**Tabla n°35: Prueba de normalidad**

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
eficacia Antes	.133	30	.183	.948	30	.147
Eficacia Despues	.174	30	.022	.895	30	.006

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia

Se logró apreciar el valor de significancia para el antes de la eficacia fue mayor a 0.05 y la sig. Después fue menor a 0.05, lo cual optó un comportamiento no paramétrico, que se estableció el contraste de la hipótesis con Wilcoxon

#### Contrastación de la hipótesis específica 2

H0: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

H1: La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

H0:  $\mu_{Efca} \geq \mu_{Efcd}$

H1:  $\mu_{Efca} < \mu_{Efcd}$

Tabla n°36: Análisis de Wilcoxon Eficacia

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
eficacia Antes	30	43.30	69.00	53.2733
Eficacia Despues	30	56.50	97.80	82.9167
N válido (por lista)	30			

Fuente: elaboración propia.

Se interpreta que el rendimiento medio de la Eficacia fue de 53.3% siendo inferior al rendimiento actual con un 97.8%, el cual se logró mejorar con un incremento de 29.6%. Esto indica que con la implementación de las 5 Fuerzas de Porter se

obtuvo mejores ventas, a través de la publicidad y promociones tuvo acogida de los clientes y mejor aceptación ya que se atendía y despachaba lo que solicitaban

Para verificar que el análisis fuera correcto, se utilizó Wilcoxon para el análisis del valor P para mejorar la eficacia.

Regla de decisión

Si  $p\text{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{valor} > 0.05$ , se acepta la  $H_0$

**Tabla n°37: Prueba de Wilcoxon eficacia**

N total	30
Estadístico de prueba	462.000
Error estándar	48.613
Estadístico de prueba estandarizado	4.721
Sig. asintótica (prueba bilateral)	<.001

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla anterior, se interpreta que el valor de significancia fue menor al 5%, es decir, se rechazó  $H_0$ : La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter no mejora la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022. y se aceptó  $H_1$ : La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.

## V. DISCUSIÓN

Se tomó en cuenta las investigaciones previas con los resultados obtenidos del informe para compararlos.

En los artículos de Villarreal A. (2020) su finalidad era demostrar la importancia de este análisis competitivo, con ello indicó que las estrategias que se deben tomar dependen la decisión, y Mella K & Baez R. (2018) comparten la misma opinión acerca el buen análisis que se realice para la definición de la competencia, el saber implantar un método que facilite y aumente la productividad, ha sido favorable para estos autores. Se tomó como referencia estos ya que fortalecían la investigación desarrollada, se determinó que la gestión de las 5 fuerzas de Porter fue un método que ha permitido identificar las debilidades que tiene una organización y cuáles son los puntos más fuertes para poder generar valor e impacto en el sector, con ello se vio que había desinterés e insatisfacción por los clientes en el servicio que ofrecía esta empresa, no contaba con atributos que generen valor, como también los proveedores, llegó a la conclusión que antes de aplicar el análisis se tuvo un 16.6% que dificultaba al personal porque no estaba capacitado, y después de aplicar el nuevo método de trabajo tuvo 84.3% porque presentaba capacitaciones constantes y fue por eso que el personal pudo evitar riesgos y conocer bien a los competidores a través de los análisis y las preferencias de los clientes, logrando una mejora del 86% en la productividad.

Con ello se respalda la investigación presentada, porque los resultados obtenidos en el informe se pudieron observar al inicio que el personal no estaba capacitado y contaba con un 20%, lo cual carecía de información necesario, después de implementar las estrategias de mejora se logró que el personal sea capacitado con un 100%, esto indicó mejor estadía después de aplicar estrategias de desenvolvimiento lo cual ha sido favorable para la Librería.

A su vez, pudo identificar los puntos débiles que tenían, y esto era reflejado en la baja productividad en el nivel de ventas ya que antes de implementar tuvo un promedio de 29.7%, y después de desarrollar las actividades tuvo un 64.3% , incrementó un 34.6% las ventas en la librería, donde se vio en la prueba de normalidad con Shapiro Wilk el cual obtuvo una significancia mayor a 5%, por

otra parte, se utilizó la prueba de T-Student donde se contrastó la hipótesis, la cual rechazó H0 y aceptó H1: la implementación del Modelo 5 Fuerzas de Porter mejora la productividad en Ventas de Tai Paper Sac, Cajamarca- Perú 2022

Para Sousa K. (2018) en su artículo, logró identificar que el cliente estaba insatisfecho debido a que no generaban valor al producto, se hizo un análisis para la identificación del problema con las fuerzas de Porter para realizar la atracción de la industria, por ello se tuvo como resultados que con la propuesta se estimó una mejora del 20%, ya que el antes fue de un 34% logrando llegar a la meta planteada de un 68%, se concluyó que después de haber implementado estrategias eficientes para mejorar la ventaja competitiva, esto ayudó a entender e interpretar las tácticas organizacionales como sectoriales, el área da un marco en el cual las organizaciones compiten, y configura un ámbito para garantizar su seguridad a extenso plazo y restringir la entrada a las instituciones, con respecto a los resultados, los clientes demostraron que la calidad y atención fue relevante en su elección, con un 82% con ello se pudo concluir que se deben esforzar en ofrecer un excelente servicio y capacitaciones al personal para que puedan interactuar más fluido y tengan aceptación de los clientes. Los resultados antes mencionados sirven para corroborar que la implementación del análisis 5 fuerzas de Porter ha sido favorable para mejorar la eficiencia, al inicio se pudo ver que sus inventarios no estaban bien seleccionados y producía una baja en el rendimiento de escoger los productos que requerían los clientes siendo esto una desventaja donde no había sido identificada, con esto se pudo ver los cambios de mejora al realizar un cambio de método de trabajo las capacitaciones y control de stock fue sustento para las mejoras que tuvo la Librería Tai Paper ya que el antes era 29.7% y después de desarrollar las actividades tuvo un 64.3% , incrementó un 34.6% las ventas en la Librería, con respecto a la eficiencia se realizó la prueba de normalidad con Shapiro Wilk el cual obtuvo una significancia mayor de 5% antes y después menor a 5%, por otra parte, se utilizó la prueba de Wilcoxon donde se contrastó la hipótesis, la cual rechazó H0 y aceptó H1: la implementación del Modelo 5 Fuerzas de Porter mejora la eficiencia en Ventas de Tai Paper Sac, Cajamarca- Perú 2022

Por otra parte, Gallardo O. (2021) en su investigación, al recoger la información, sus resultados demostraron que no contaban con equipos tecnológicos y dificultaba su proyección en ventas, no desarrollaban estrategias en ventas y no podían definir bien la orientación y preferencia de los clientes, fue por ello que se logró concluir que con la elaboración del BCS se logró evaluar constantemente los objetivos en el que mejoró su posición en el mercado, analizar el entorno de la industria para identificar la competitividad en las empresas que buscaban una penetración de mercado efectiva, sus resultados indicaron que existen campañas que buscan la diferenciación mientras a otras les preocupa el precio y las entidades siguen con el liderazgo en costos que eso les daba un valor agregado sutil para los clientes, recurren más por un producto de calidad, que es la base para la confianza aplicaron estrategias de retención al cliente, entre otros, logrando una satisfacción del 96% y sus ventas incrementaron ya que antes contaba con 23% y después en un 65% siendo eficaces.

Asimismo, estos resultados respaldaron a la investigación presentada, porque se logra corroborar que los hallazgos fueron favorables, de tal modo indicó que la librería necesitaba intensidad en publicidad y sus promociones sean más atractivas para que mayor acogida del público, ya que antes del desarrollo de estrategias tuvo un promedio de 53.3% y después de implementar logró un 82.9% donde incremento en un 29.6% en la eficacia de ventas. Se realizó la prueba de normalidad con Shapiro Wilk el cual obtuvo la significancia fue mayor de 5% y después fue menor de 5% en el valor de significancia, lo cual indicó tuvo un comportamiento no paramétrico, se procesó con Wilcoxon donde rechazó H0 y aceptó H1: la implementación del Modelo 5 Fuerzas de Porter mejora la eficacia en Ventas de Tai Paper Sac, Cajamarca-2022.

## **VI. CONCLUSIÓN**

Con respecto al objetivo general, concluye que la implementación del modelo 5 Fuerzas de Porter mejoró la productividad en el área de ventas de Tai Paper SAC Cajamarca-2022, se obtuvo que realizó la prueba de normalidad con Shapiro Wilk el cual obtuvo una significancia mayor a 5%, por otra parte, se utilizó la prueba de T-Student donde se contrastó la hipótesis, la cual rechazó H0 y aceptó H1: la implementación del Modelo 5 Fuerzas de Porter mejora la productividad en Ventas de Tai Paper Sac, Cajamarca- Perú 2022., se pudo identificar que el antes de era 29.7% y después de desarrollar las actividades tuvo un 64.3% , incrementó un 34.6% las ventas en la Librería

Con respecto al primer objetivo específico, concluye que la implementación del modelo 5 Fuerzas de Porter mejoró la eficiencia en el área de ventas de Tai Paper SAC Cajamarca-2022, donde el antes de la eficiencia fue de 55.8%, fue por eso que se tuvo que desarrollar las actividades dentro de las existencias hubo cambios de gran beneficio en la Librería, como también se logró capacitar al personal de ventas para que puedan interactuar mejor con el cliente, y atentes a sus pedidos a tiempo, la eficiencia después fue de 78.2% logrando un incremento de 22.4%

Con respecto al segundo objetivo específico, concluyó la implementación del Modelo 5 Fuerzas de Porter mejoró la eficacia en el área de ventas de Tai Paper

SAC, Cajamarca- 2022. Donde el antes de la eficacia fue de 53.3% esto indicó que la librería necesitaba intensidad en publicidad y sus promociones sean más atractivas para que mayor acogida del público, fue por eso que después del desarrollo de estas actividades la eficacia tuvo un promedio de 82.9% logrando un incremento de 29.6% de las ventas.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que se desarrollen programas regulares de capacitación y evaluación sobre los métodos de trabajo; no solo para el sector de la transformación, sino para todos los sectores e industrias manufactureras, involucrando a los responsables de la organización, para sustentar la mejora continua.

Se recomienda que el colaborador esté capacitado con la ejecución de las estrategias y tenga el conocimiento necesario en cada una de estas dimensiones, para evitar un entorno de trabajo desfavorable al cambiar el método de trabajo al aplicarlo.

Se recomienda hacer un seguimiento continuo a cada colaborador evaluando su trabajo con la nueva metodología para un mejor rendimiento en su productividad y desempeño laboral, como también las promociones en ventas hacen que resurja, esto depende el valor que dan a los clientes.

## REFERENCIAS

ROBLES, C. (2021). *Propuesta De Mejora De Los Factores Relevantes De Las 5 Fuerzas De Porter Para La Gestión De Calidad En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Rubro Alojamiento En La Ciudad De Huaraz, 2021*. Disponible en :[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25230/CINCO\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER\\_Y\\_CALIDAD\\_ROBLES\\_CUENTAS\\_GUILLERMINA\\_GARDENIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25230/CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_Y_CALIDAD_ROBLES_CUENTAS_GUILLERMINA_GARDENIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

DURAN, et al, (2020). *Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales hallazgos desde el sector financiero colombiano,* Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422020000200003&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000200003&lang=es).

ARELLANO, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>

TORRE, B. (2019). *Plan de negocios para importación y comercialización de productos innovadores para el hogar*. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/177781/Plan-de-negocios-para-importacion-y-comercializacion-de-productos-innovadores-para-el-hogar.pdf?sequence=1>

COLMENARES, L. (2017). *Competencias gerenciales del contador público demandadas por las entidades del estado Trujillo, Venezuela*. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24793/1/T3892i.pdf>

CHUMPITAZ, et al. (2019). *Las Cinco Fuerzas de Porter enfocadas en el crecimiento empresarial de la empresa textil Rodríguez S.A.C*. Disponible en:

[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3101/Susy%20Clemente\\_Takemy%20Chumpitaz\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y09](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3101/Susy%20Clemente_Takemy%20Chumpitaz_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y09)

SENIOR, et al. (2017). *Análisis descriptivo del modelo estratégico de las cinco fuerzas en la empresa Diseños y Telas S.A.S.* Disponible en: [https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3264/Senior\\_Tejedor%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3264/Senior_Tejedor%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ESCOLANO, et al. (2017). *Análisis estratégico para la creación de una empresa consultora de RRHH.* Disponible en: <https://zagan.unizar.es/record/65573/files/TAZ-TFG-2017-165.pdf>

COSTA, V. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos.* Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15453>

DIAZ, et al. (2020). *Gestión de las 5 fuerzas de porter en el reposicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito Trujillo a cooperativa de servicios múltiples.* Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=10&sid=3a36f587-e2eb-423a-8978-d7910961a13b%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.44E73533&db=edsbas>

SÁNCHEZ, M. (2018). *Preparación organizacional para la transformación digital: un estudio de casos.* Disponible en: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658538/Camacuari\\_ChP.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658538/Camacuari_ChP.pdf?sequence=3)

CRISTIANE, F. (2018). *Determinantes del rendimiento del sector de las flores*. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19287/1/UPS-GT002999.pdf>

KOELLNER, E. (2019). *El sector automotriz en México y el impacto en ventas de las estrategias multimarca*. Disponible en: <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/5770/Art%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CANCINO, et al. (2018). *Mejoramiento sistema de control de inventario e implementación de picking en una empresa de artículos de merchandising*. Disponible en: <https://1library.co/document/zx5d29dq-mejoramiento-sistema-control-inventario-implementacion-picking-articulos-merchandising.html>

MARIO, B. (2017). *Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia*. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

HOYOS, P. (2018). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la construcción naval militar*. Disponible en: <http://calderon.cud.uvigo.es/xmlui/handle/123456789/212/browse?type=author&value=Carre%C3%B1o+Morales+%28advisor%29%2C+Rafael+Mar%C3%ADa>

PÁEZ, P (2018). *La Competitividad de los Artículos de Calzado, Cuero y Marroquinería en Colombia*. Disponible en: <https://www.google.com/search?q=La+Competitividad+de+los+Art%C3%ADculos+de+Calzado%2C+Cuero+y+Marroquiner%C3%ADa+en+Colombia&oq=La+Competitividad+de+los+Art%C3%ADculos+de+Calzado%2C+Cuero+y+Marroq>

[uiner%C3%ADa+en+Colombia&aqs=chrome..69i57.702j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8.Disponible](#)

MIÑO, G. (2019). *Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera*. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100004)

DUEÑAS, J. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes*. Disponible en: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9332>

VILLARREAL, A. 2020. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas*. DISPONIBLE EN: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/5832>

GOICOCHEA C. 2018.

DISPONIBLE EN: [file:///C:/Users/Zumbale20/Downloads/Dialnet-UnaAplicacionDelMarcoDeLasCincoFuerzasDePorterAlGr-6488394%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Zumbale20/Downloads/Dialnet-UnaAplicacionDelMarcoDeLasCincoFuerzasDePorterAlGr-6488394%20(1).pdf)

MELLA K & BAEZ R. 2018

DISPONIBLE EN:

Fuente:<https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/763/An%20a1lisis%20Comparativo%20entre%20Las%20Cinco%20%285%29%20Fuerzas%20de%20Porter%20y%20el%20FODA%20en%20el%20Sector%20Construcci%3%b3n%20de%20Edificaciones%20en%20Formaleta%20en%20Santo%20Domingo%2c%20Distrito%20Nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CLEMENTE & CHUMPITAZ. 2019.

DISPONIBLE EN:

[/https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3101/Susy%20Clamente\\_Takemy%20Chumpitaz\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y\)](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3101/Susy%20Clamente_Takemy%20Chumpitaz_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VALDERRAMA V. 2020. *Estrategias para mejorar la competitividad y aumentar la rentabilidad de los grifos Valex S.R.L en independencia y Huaraz durante el periodo 2020-2025.* DISPONIBLE EN:

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12734/Valderrama\\_Torres\\_Valeria\\_Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12734/Valderrama_Torres_Valeria_Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SOUSA, K. 2018. *Plan de mejora continúa para incrementar la productividad en la empresa Alpes Chiclayo S.A.C.* DISPONIBLE EN:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5066/Sousa%20Mor%c3%ad%20Kassandra%20Gianelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GALLARDO, O. 2021. *Plan Estratégico para la mejora del posicionamiento de la Fábrica de postes de concreto TPCCH – Chiclayo.* DISPONIBLE EN:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57580/Gallardo\\_OM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57580/Gallardo_OM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

QUESQUEN, E. 2020. *Diagnóstico de la productividad actual de la línea de queso fresco en la empresa Prolacnat S.A.C.* DISPONIBLE EN:

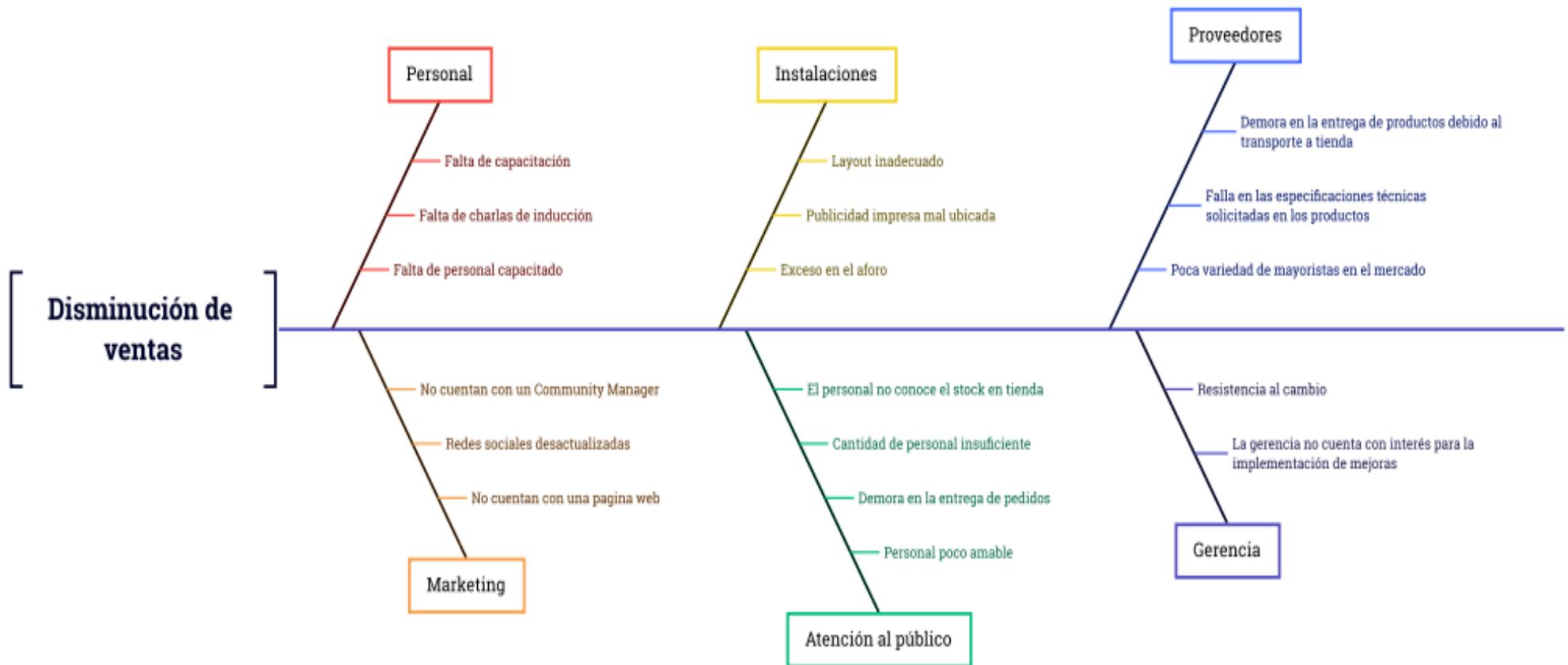
[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2868/Elda%20Quesquen\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2868/Elda%20Quesquen_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Anexos

Tabla n°38: Matriz de coherencia

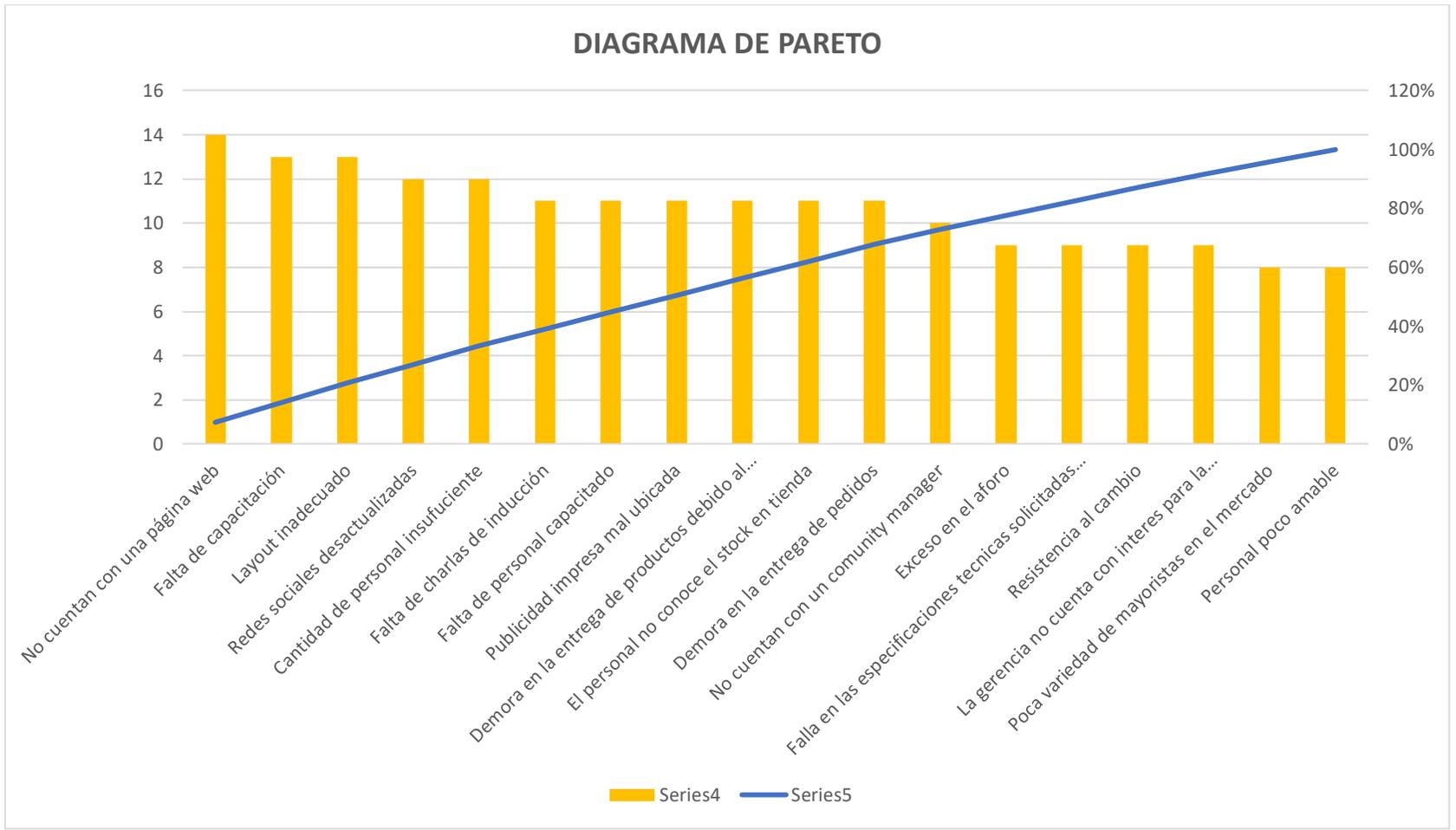
MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p><b>“Implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas de Tai Paper SAC, Cajamarca-Perú 2022”</b></p>	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
	¿Cómo la implementación del modelo 5 fuerzas de Porter mejorara la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C. Cajamarca, 2022?.	Determinar Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.	La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la productividad en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022
	<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECÍFICOS</b>
	<b>PR1:</b> ¿Cómo la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejorara la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C Cajamarca, 2022?	OB1:Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.	La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficiencia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.
	PR1: ¿Cómo la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejorara la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C Cajamarca, 2022?	<b>OB2:</b> ; Determinar la implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.	La implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter mejora la eficacia en ventas de Tai Paper S.A.C., Cajamarca, 2022.



<b>Causas que originan baja productividad de ventas</b>		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>	<b>C10</b>	<b>C11</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>	<b>C16</b>	<b>C17</b>	<b>C18</b>	<b>IMPACTO</b>
Falta de capacitación	<b>C1</b>		1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	<b>13</b>
Falta de charlas de inducción	<b>C2</b>	1		1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	<b>11</b>
Falta de personal capacitado	<b>C3</b>	1	1		1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	<b>11</b>
Layout inadecuado	<b>C4</b>	1	1	1		1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	<b>13</b>
Publicidad impresa mal ubicada	<b>C5</b>	1	1	1	1		1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	<b>11</b>
Exceso en el aforo	<b>C6</b>	1	1	0	1	1		0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	<b>9</b>
Demora en la entrega de productos debido al transporte a tienda	<b>C7</b>	1	1	0	0	0	1		1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	<b>11</b>
Falla en las especificaciones técnicas solicitadas en los productos	<b>C8</b>	1	1	0	0	1	1	1		0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	<b>9</b>
Poca variedad de mayoristas en el mercado	<b>C9</b>	0	1	0	0	0	0	1	1		0	1	0	0	1	1	1	1	0	<b>8</b>
No cuentan con un community manager	<b>C10</b>	1	0	0	0	1	0	0	1	1		1	1	1	1	0	1	0	1	<b>10</b>
Redes sociales desactualizadas	<b>C11</b>	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1		0	1	1	1	1	1	1	<b>12</b>
No cuentan con una página web	<b>C12</b>	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	<b>14</b>
El personal no conoce el stock en tienda	<b>C13</b>	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1		0	1	1	1	0	<b>11</b>
Cantidad de personal insuficiente	<b>C14</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0		1	1	1	1	<b>12</b>
Demora en la entrega de pedidos	<b>C15</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0		1	0	1	<b>11</b>
Personal poco amable	<b>C16</b>	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0		0	1	<b>8</b>
Resistencia al cambio	<b>C17</b>	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1		0	<b>9</b>
La gerencia no cuenta con interés para la implementación de mejoras	<b>C18</b>	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1		<b>9</b>

**Tabla: Matriz de correlación. Fuente: Elaboración propia.**



**Figura: Diagrama Pareto. Fuente: Elaboración Propia.**

Por lo que se ha podido encontrar que el problema que afronta la Librería Tai Paper SAC., está en la disminución de ventas debido a estas causas más sobresalientes: No cuentan con una página web, Falta de capacitación, Layout inadecuado, Redes sociales desactualizadas y Cantidad de personal insuficiente.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE FUERZAS COMPETITIVAS</b>	Porter (2008) en su libro "Ser Competitivo", menciona que la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos a la actualidad.	Las fuerzas competitivas brindaron el resultado y solución para crisis de perdida de ventas de la librería Tai Paper SAC, se realizó el diagnóstico del microentorno, analizando cada fuerza, para determinar que estrategia se desarrolló.	Amenaza De Entrantes	Competencia: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora las condiciones en el servicio recibido por los consumidores? Precio de distribución: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora los precios de venta?	Ordinal
			Rivalidad Entre Competidores	Mejoras del producto: La variedad de marcas o empresas competidoras de un mismo rubro mejora la calidad o producto del servicio brindado? Campañas de publicidad: La publicidad en una empresa refuerza el posicionamiento de una marca?	
			Influencia De Los Proveedores	Calidad: Considera que la calidad de los productos adquiridos por los distribuidores es importante en su decisión de compra? Transporte: La pronta entrega y forma de transporte de los productos influye en la cadena de abastecimiento?	
			La Influencia De Los Compradores	Reducción de precios: Usted considera que la demanda en un producto o servicio condiciona a los proveedores en sus precios de venta?	
			La Amenaza De Los Sustitutos	Valor de agregado: La influencia de los compradores exige a las empresas en mejorar el valor agregado de sus productos o servicios?	



**ANEXO 1:  
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE miden la variable independiente y dependiente**

N.º	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>							
	<b>Dimensión 1: Amenaza Entradas</b>							
	Competencia: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora las condiciones en el servicio recibido por los consumidores?	X		X		X		
	Precio de distribución: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora los precios de venta?	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Rivalidad Entre Competidores</b>							
	Mejoras del producto: La variedad de marcas o empresas competidoras de un mismo rubro mejora la calidad o producto del servicio brindado?	X		X		X		
	Campañas de publicidad: La publicidad en una empresa refuerza el posicionamiento de una marca?	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Influencia De Los Proveedores</b>							
	Calidad: Considera que la calidad de los productos adquiridos por los distribuidores es importante en su decisión de compra?	X		X		X		

	Transporte: La pronta entrega y forma de transporte de los productos influye en la cadena de abastecimiento?	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Influencia De Los Compradores</b>							
	Reducción de precios: Usted considera que la demanda en un producto o servicio condiciona a los proveedores en sus precios de venta?	X		X		X	
<b>Dimensión 5: La Amenaza De Los Sustitutos</b>							
	Valor de agregado: La influencia de los compradores exige a las empresas en mejorar el valor agregado de sus productos o servicios?	X		X		X	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>							
<b>Dimensión 1: eficiencia</b>							
	Eficiencia =Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada	X		X		X	
<b>Dimensión 2: eficacia</b>							
	Eficacia= ventas reales / ventas planificadas	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [x]            **Aplicable después de corregir** [ ]            **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. Luis Melchor Agosto            **DNI:** 47083452

**Especialidad del validador:** Ingeniero Civil

**14 de junio del 2020**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**LUIS ENRIQUE  
MELCHOR AGOSTO  
Ingeniero Civil  
CID Nº 267274**

**ANEXO 2:**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE la variable independiente y dependiente**

N.º	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>							
	<b>Dimensión 1: Amenaza Entradas</b>							
	Competencia: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora las condiciones en el servicio recibido por los consumidores?	X		X		X		
	Precio de distribución: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora los precios de venta?	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Rivalidad Entre Competidores</b>							
	Mejoras del producto: La variedad de marcas o empresas competidoras de un mismo rubro mejora la calidad o producto del servicio brindado?	X		X		X		
	Campañas de publicidad: La publicidad en una empresa refuerza el posicionamiento de una marca?	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Influencia De Los Proveedores</b>							
	Calidad: Considera que la calidad de los productos adquiridos por los distribuidores es importante en su decisión de compra?	X		X		X		

	Transporte: La pronta entrega y forma de transporte de los productos influye en la cadena de abastecimiento?	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Influencia De Los Compradores</b>							
	Reducción de precios: Usted considera que la demanda en un producto o servicio condiciona a los proveedores en sus precios de venta?	X		X		X	
<b>Dimensión 5: La Amenaza De Los Sustitutos</b>							
	Valor de agregado: La influencia de los compradores exige a las empresas en mejorar el valor agregado de sus productos o servicios?	X		X		X	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>							
<b>Dimensión 1: eficiencia</b>							
	Eficiencia =Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada	X		X		X	
<b>Dimensión 2: eficacia</b>							
	Eficacia= ventas reales / ventas planificadas	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [x]            **Aplicable después de corregir** [ ]            **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg Eliser Franklin Espinoza Romero **DNI:** 77691651

**Especialidad del validador:** Ingeniero Civil

**14 de junio del 2020**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
-----  
**ELISER FRANKLIN  
ESPINOZA ROMERO**  
Ingeniero Civil  
CIP N° 283663

**ANEXO 3:**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE la variable independiente y dependiente**

N.º	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>							
	<b>Dimensión 1: Amenaza Entradas</b>							
	Competencia: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora las condiciones en el servicio recibido por los consumidores?	X		X		X		
	Precio de distribución: El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora los precios de venta?	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Rivalidad Entre Competidores</b>							
	Mejoras del producto: La variedad de marcas o empresas competidoras de un mismo rubro mejora la calidad o producto del servicio brindado?	X		X		X		
	Campañas de publicidad: La publicidad en una empresa refuerza el posicionamiento de una marca?	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Influencia De Los Proveedores</b>							
	Calidad: Considera que la calidad de los productos adquiridos por los distribuidores es importante en su decisión de compra?	X		X		X		

	Transporte: La pronta entrega y forma de transporte de los productos influye en la cadena de abastecimiento?	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Influencia De Los Compradores</b>							
	Reducción de precios: Usted considera que la demanda en un producto o servicio condiciona a los proveedores en sus precios de venta?	X		X		X	
<b>Dimensión 5: La Amenaza De Los Sustitutos</b>							
	Valor de agregado: La influencia de los compradores exige a las empresas en mejorar el valor agregado de sus productos o servicios?	X		X		X	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>							
<b>Dimensión 1: eficiencia</b>							
	Eficiencia =Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada	X		X		X	
<b>Dimensión 2: eficacia</b>							
	Eficacia= ventas reales / ventas planificadas	X		X		X	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable             Aplicable después de corregir             No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. Jackson Brady Huamán Pinedo

**DNI:** 76857332

**Especialidad del validador:** Ingeniero Civil

**14 de junio del 2020**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Jackson Brady Huamán Pinedo  
ING. CIVIL  
C.I.P. 237231



## ANEXO 4:

<b>Max</b>	4
<b>Min</b>	1
<b>K</b>	3

$$V = \frac{\bar{x} - l}{k}$$

V = V de Aiken

$\bar{X}$  = Promedio de calificación de jueces

k = Rango de calificaciones (Max-Min)

l = calificación más baja posible

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Con valores de V Aiken como V= 0.70 o más son adecuados (Charter, 2003).**

		J1	J2	J3	Media	DE	V Aiken	Interpretación de la V
ITEM 1	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 2	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Claridad	4	3	4	3.6667	0.58	0.89	Valido
ITEM 3	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 4	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	4	3	4	3.6667	0.58	0.89	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 5	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	3	4	3	3.3333	0.58	0.78	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 6	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 7	Relevancia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Pertinencia	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 8	Relevancia	3	4	4	3.6667	0.58	0.89	Valido
	Pertinencia	4	4	3	3.6667	0.58	0.89	Valido
	Claridad	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido

ITEM 9	<i>Relevancia</i>	3	3	4	3.3333	0.58	0.78	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 10	<i>Relevancia</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	<i>Pertinencia</i>	3	4	3	3.3333	0.58	0.78	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
ITEM 11	<i>Relevancia</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0.00	1.00	Valido

VALIDEZ	V Aiken	
<i>Relevancia</i>	97%	10.67
<i>Pertinencia</i>	94%	10.33
<i>Claridad</i>	99%	10.89
<b>PROMEDIO</b>	<b>97%</b>	

## **Anexo 5: Entrevista al cliente más concurrente.**

1. ¿Cree usted que la atención al cliente es relevante para una organización?

Por supuesto, ya que como clientes necesitamos una buena atención y que puedan dar un buen trato.

2. ¿La librería Tai Paper tiene buen trato con los clientes?

Bueno, la mayoría de veces que he venido a comprar hay días que dan un buen trato y otros no, creo que depende el trajín que tienen los vendedores.

3. ¿Usted como cliente, que recomendación le daría a la librería?

Que en tiempos de campañas ofrezca promociones, o descuentos para venir más seguido.

4. ¿La librería Tai Paper ha presentado promociones estos últimos tiempos?

No, pero pueden hacerlo para que tenga más acogida del público.

5. ¿Actualmente Tai Paper se está centrando en realizar llamadas al público donde entran a sorteo automáticamente con solo responder algunas preguntas, usted cree que está bien estas dinámicas que está realizando?

Pues lo veo fabuloso ya que la mayoría de personas quisieran ganar los premios que están dentro del sorteo, y más aún se hace más conocido la Librería.

6. ¿Al implantar esto, cree que los clientes estén satisfechos?

Creo que si, ya que no he visto que otras librerías estén realizando estas promociones para captar más público.

7. ¿El ingreso al mercado de nuevas marcas o empresas mejora los precios de venta?

Si, creo que exigen a los que ya están estables a utilizar estrategias para un mejor rendimiento.

8. ¿La publicidad en una empresa refuerza el posicionamiento de una marca?

Si, ya que se deben hacer más conocidos no solo en su localización, sino en otras partes para que puedan llegar hasta donde ofrecen los productos o, por otra parte, expandirse sería otra opción.

**Anexo 6: Tabla n: Registro de productividad en ventas del mes de abril  
2022**

Ficha de Registro de Productividad en el área de ventas							
Empresa:		Tai Paper SAC					
Área:	Ventas	Investigadores	Perez-Segovia	Mes		Abr-22	
Dimensión		Eficiencia		Dimensión		Eficacia	
Variable Productividad		Eficiencia		Eficacia		Productividad	
Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada		ventas reales / ventas planificadas		Eficiencia		*Eficacia	
N° de días	Costo de materia despachado	Costo de materia solicitada	Eficiencia	Ventas reales	Ventas Planificadas	Eficacia	Productividad
1	S/756.00	S/1,200.00	63.0%	S/1,863.00	S/3,600.00	51.8%	32.6%
2	S/754.00	S/1,200.00	62.8%	S/2,120.00	S/3,600.00	58.9%	37.0%
4	S/657.00	S/1,200.00	54.8%	S/2,034.00	S/3,600.00	56.5%	30.9%
5	S/745.00	S/1,200.00	62.1%	S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%	34.2%
6	S/756.00	S/1,200.00	63.0%	S/1,956.00	S/3,600.00	54.3%	34.2%
7	S/750.00	S/1,200.00	62.5%	S/2,150.00	S/3,600.00	59.7%	37.3%
8	S/698.00	S/1,200.00	58.2%	S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%	32.1%
9	S/654.00	S/1,200.00	54.5%	S/1,685.00	S/3,600.00	46.8%	25.5%
11	S/695.00	S/1,200.00	57.9%	S/1,685.00	S/3,600.00	46.8%	27.1%
12	S/586.00	S/1,200.00	48.8%	S/1,925.00	S/3,600.00	53.5%	26.1%
13	S/569.00	S/1,200.00	47.4%	S/1,855.00	S/3,600.00	51.5%	24.4%
14	S/596.00	S/1,200.00	49.7%	S/1,745.00	S/3,600.00	48.5%	24.1%
16	S/678.00	S/1,200.00	56.5%	S/1,560.00	S/3,600.00	43.3%	24.5%
16	S/612.00	S/1,200.00	51.0%	S/2,120.00	S/3,600.00	58.9%	30.0%
17	S/647.00	S/1,200.00	53.9%	S/2,034.00	S/3,600.00	56.5%	30.5%
18	S/852.00	S/1,200.00	71.0%	S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%	39.1%
19	S/745.00	S/1,200.00	62.1%	S/1,654.00	S/3,600.00	45.9%	28.5%
20	S/756.00	S/1,200.00	63.0%	S/1,645.00	S/3,600.00	45.7%	28.8%
21	S/545.00	S/1,200.00	45.4%	S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%	25.0%
22	S/579.00	S/1,200.00	48.3%	S/2,485.00	S/3,600.00	69.0%	33.3%
23	S/485.00	S/1,200.00	40.4%	S/1,854.00	S/3,600.00	51.5%	20.8%
25	S/695.00	S/1,200.00	57.9%	S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%	31.9%
26	S/586.00	S/1,200.00	48.8%	S/2,010.00	S/3,600.00	55.8%	27.3%
27	S/645.00	S/1,200.00	53.8%	S/1,792.00	S/3,600.00	49.8%	26.8%
28	S/600.00	S/1,200.00	50.0%	S/1,690.00	S/3,600.00	46.9%	23.5%
30	S/617.00	S/1,200.00	51.4%	S/2,120.00	S/3,600.00	58.9%	30.3%
2	S/695.00	S/1,200.00	57.9%	S/1,854.00	S/3,600.00	51.5%	29.8%
3	S/586.00	S/1,200.00	48.8%	S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%	26.9%
4	S/690.00	S/1,200.00	57.5%	S/2,010.00	S/3,600.00	55.8%	32.1%
5	S/856.00	S/1,200.00	71.3%	S/1,792.00	S/3,600.00	49.8%	35.5%
<b>Promedio Eficiencia</b>			55.79%	<b>Promedio eficacia</b>		53.3%	29.7%

Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Tabla n: Eficiencia del mes de abril 2022

Dimensión		Eficiencia	
Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada			
Nº de días	Costo de materia despachado	Costo de materia solicitada	Eficiencia
1	S/756.00	S/1,200.00	63.0%
2	S/754.00	S/1,200.00	62.8%
4	S/657.00	S/1,200.00	54.8%
5	S/745.00	S/1,200.00	62.1%
6	S/756.00	S/1,200.00	63.0%
7	S/750.00	S/1,200.00	62.5%
8	S/698.00	S/1,200.00	58.2%
9	S/654.00	S/1,200.00	54.5%
11	S/695.00	S/1,200.00	57.9%
12	S/586.00	S/1,200.00	48.8%
13	S/569.00	S/1,200.00	47.4%
14	S/596.00	S/1,200.00	49.7%
16	S/678.00	S/1,200.00	56.5%
16	S/612.00	S/1,200.00	51.0%
17	S/647.00	S/1,200.00	53.9%
18	S/852.00	S/1,200.00	71.0%
19	S/745.00	S/1,200.00	62.1%
20	S/756.00	S/1,200.00	63.0%
21	S/545.00	S/1,200.00	45.4%
22	S/579.00	S/1,200.00	48.3%
23	S/485.00	S/1,200.00	40.4%
25	S/695.00	S/1,200.00	57.9%
26	S/586.00	S/1,200.00	48.8%
27	S/645.00	S/1,200.00	53.8%
28	S/600.00	S/1,200.00	50.0%
30	S/617.00	S/1,200.00	51.4%
2	S/695.00	S/1,200.00	57.9%
3	S/586.00	S/1,200.00	48.8%
4	S/690.00	S/1,200.00	57.5%
5	S/856.00	S/1,200.00	71.3%
<b>Promedio Eficiencia</b>			<b>55.79%</b>

Fuente: elaboración propia

**Anexo 8: Tabla n: Eficacia de ventas abril 2022**

Dimensión		Eficacia
ventas reales / ventas planificadas		
Ventas reales	Ventas Planificadas	Eficacia
S/1,863.00	S/3,600.00	51.8%
S/2,120.00	S/3,600.00	58.9%
S/2,034.00	S/3,600.00	56.5%
S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%
S/1,956.00	S/3,600.00	54.3%
S/2,150.00	S/3,600.00	59.7%
S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%
S/1,685.00	S/3,600.00	46.8%
S/1,685.00	S/3,600.00	46.8%
S/1,925.00	S/3,600.00	53.5%
S/1,855.00	S/3,600.00	51.5%
S/1,745.00	S/3,600.00	48.5%
S/1,560.00	S/3,600.00	43.3%
S/2,120.00	S/3,600.00	58.9%
S/2,034.00	S/3,600.00	56.5%
S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%
S/1,654.00	S/3,600.00	45.9%
S/1,645.00	S/3,600.00	45.7%
S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%
S/2,485.00	S/3,600.00	69.0%
S/1,854.00	S/3,600.00	51.5%
S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%
S/2,010.00	S/3,600.00	55.8%
S/1,792.00	S/3,600.00	49.8%
S/1,690.00	S/3,600.00	46.9%
S/2,120.00	S/3,600.00	58.9%
S/1,854.00	S/3,600.00	51.5%
S/1,985.00	S/3,600.00	55.1%
S/2,010.00	S/3,600.00	55.8%
S/1,792.00	S/3,600.00	49.8%
<b>Promedio eficacia</b>		<b>53.3%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

## Anexo 9:



### CARTA DE AUTORIZACIÓN

El área administrativa de la librería TAI PAPER S.A.C autoriza a:

TANIA YAKELIN PEREZ GONZALES  
MILENI SEGOVIA BARDALES

Realizar su investigación en el área Administrativa. Facilitándole la información y datos adecuados, estos únicamente serán utilizados para los fines de la investigación, no pudiendo así, usarlos para fines publicitarios, de divulgación en medios de comunicación u otro fin comercial.

Se expide la presente autorización del interesado(a) y para fines de considere pertinentes.

Atentamente

  
TAI PAPER S.A.C  
GERENTE GENERAL  
RUC 20502935906  
Los e Miguel Hero

**ANEXO 10: Diagrama de Gantt**

ACTIVIDADES	Marzo				SETIEMBRE				OCTUBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>SOLICITUDES Y PERMISOS</b>												
Solicitud formal para implementación de la metodología en la empresa	■											
Autorización de la propuesta	■	■										
<b>RECOLECCIÓN DE DATOS</b>												
Recolección de flujos de venta de la empresa			■									
Acceso a información contable			■									
Análisis y ordenamiento de la información				■	■							
<b>IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>												
Implementación de la metodología 5F					■	■						
Monitoreo de la implementación						■	■	■	■			
Recopilación de datos de la implementación y creación de graficas							■	■	■	■		
Análisis con proyección de la implementación									■	■		
Conclusiones generales de la tesis									■	■		
<b>Fecha límite para entrega</b>											■	■

**Anexo 11: Tabla: Diagrama Gantt de la Capacitación sobre las estrategias**

N° Tarea	Nombre de la Tarea	Abril			Mayo			Junio		
1	Capacitación Servicio y Atención al cliente	■	■							
2	Capacitación de Servicio y Atención al cliente		■	■						
3	Capacitación de Servicio y Atención al cliente			■	■					
4	Capacitación Técnicas de ventas y liderazgo				■	■	■			
5	Capacitación de Técnicas de ventas y liderazgo						■	■	■	■
6	Evaluación del Plan de Capacitación			■		■		■		■

## Anexo 12: Cronograma de implementación de herramienta de 5 fuerzas de porter

ACTIVIDADES	TIEMPO( DIAS)																																			
	MESES DE AGOSTO																															MES DE SET				
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5		
<b>Paso 1 : Analizar la fuerza que tienen los clientes sobre tu compañía</b>																																				
listar los problemas	■	■																																		
verificar los problemas			■	■	■	■																														
hacer calculo de clientes				■	■	■	■																													
aumentar la produccion							■	■	■	■																										
<b>Paso 2: investigar poder de proveedores</b>																																				
cuantificar numero de proveedores existentes										■	■																									
analisis interno de produccion que ofrece										■	■	■																								
enlistar ventajas y desventajas												■	■	■	■																					
integrar estrategias de aprovechamiento														■																						
<b>Paso 3: investigar posibles nuevos competidores</b>																																				
identificar la entrada de nuevos competidores																■	■																			
verificar estrategias de competitividad actual																	■	■	■																	
hacer lista de barreras de entrada																				■																
<b>Paso 4: investigar productos sustitutos actuales</b>																																				
hacer revision de laternativas de amenaza																						■	■	■	■											
agrupar la informacion de los competidores																							■	■	■	■										
enlisstar las diferentes analisis de estrategias																									■											
<b>Paso 5: calcular rivalidad competitiva</b>																																				
reunir datos de resultados obtenidos																										■	■	■	■							
entramiento de aplicación de nuevas estrategias																											■	■	■	■						
incorporar toda la informacion para mejorar la implementacion																														■	■					
reconocer resultados																															■	■				
definir resultados																																■	■	■		

**Anexo 13: Tabla: Registro de productividad post test**

Ficha de Registro de Productividad en el área de ventas								
Empresa:		Tai Paper SAC						
Área:	Ventas	Investigadores	Perez-Segovia	Mes		Jul-22		
Dimensión		Eficiencia		Dimensión		Eficacia		Variable Productividad
Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada				ventas reales / ventas planificadas			Eficiencia*Eficacia	
N° de días	Costo de materia despachado	Costo de materia solicitada	Eficiencia	Ventas reales	Ventas Planificadas	Eficacia	Productividad	
1	952	1200	79.3%	2120	3600	58.9%	46.7%	
2	968	1200	80.7%	2034	3600	56.5%	45.6%	
4	965	1200	80.4%	3120	3600	86.7%	69.7%	
5	948	1200	79.0%	3520	3600	97.8%	77.2%	
6	932	1200	77.7%	2460	3600	68.3%	53.1%	
7	1025	1200	85.4%	2105	3600	58.5%	49.9%	
8	1089	1200	90.8%	2352	3600	65.3%	59.3%	
9	1125	1200	93.8%	2470	3600	68.6%	64.3%	
11	1095	1200	91.3%	2900	3600	80.6%	73.5%	
12	965	1200	80.4%	2600	3600	72.2%	58.1%	
13	948	1200	79.0%	2940	3600	81.7%	64.5%	
14	932	1200	77.7%	3120	3600	86.7%	67.3%	
16	1025	1200	85.4%	3456	3600	96.0%	82.0%	
16	1089	1200	90.8%	3012	3600	83.7%	75.9%	
17	1125	1200	93.8%	3210	3600	89.2%	83.6%	
18	857	1200	71.4%	3211	3600	89.2%	63.7%	
19	951	1200	79.3%	2764	3600	76.8%	60.8%	
20	835	1200	69.6%	3256	3600	90.4%	62.9%	
21	812	1200	67.7%	3125	3600	86.8%	58.7%	
22	764	1200	63.7%	3456	3600	96.0%	61.1%	
23	725	1200	60.4%	3200	3600	88.9%	53.7%	
25	700	1200	58.3%	3102	3600	86.2%	50.3%	
26	682	1200	56.8%	3260	3600	90.6%	51.5%	
27	903	1200	75.3%	3510	3600	97.5%	73.4%	
30	715	1200	59.6%	3495	3600	97.1%	57.8%	
1	746	1200	62.2%	3210	3600	89.2%	55.4%	
2	1089	1200	90.8%	2940	3600	81.7%	74.1%	
3	1125	1200	93.8%	3120	3600	86.7%	81.3%	
4	1095	1200	91.3%	3456	3600	96.0%	87.6%	
5	965	1200	80.4%	3012	3600	83.7%	67.3%	
<b>Promedio Eficiencia</b>			<b>78.19%</b>	<b>Promedio eficacia</b>		<b>82.9%</b>	<b>64.35%</b>	

Anexo 14: Tabla n registro de la eficiencia post test

Dimensión		Eficiencia	
Costo de materia despachado/Costo de materia solicitada			
N° de días	Costo de materia despachado	Costo de materia solicitada	Eficiencia
1	952	1200	79.3%
2	968	1200	80.7%
4	965	1200	80.4%
5	948	1200	79.0%
6	932	1200	77.7%
7	1025	1200	85.4%
8	1089	1200	90.8%
9	1125	1200	93.8%
11	1095	1200	91.3%
12	965	1200	80.4%
13	948	1200	79.0%
14	932	1200	77.7%
16	1025	1200	85.4%
16	1089	1200	90.8%
17	1125	1200	93.8%
18	857	1200	71.4%
19	951	1200	79.3%
20	835	1200	69.6%
21	812	1200	67.7%
22	764	1200	63.7%
23	725	1200	60.4%
25	700	1200	58.3%
26	682	1200	56.8%
27	903	1200	75.3%
30	715	1200	59.6%
1	746	1200	62.2%
2	1089	1200	90.8%
3	1125	1200	93.8%
4	1095	1200	91.3%
5	965	1200	80.4%
<b>Promedio Eficiencia</b>			<b>78.19%</b>

**Anexo 15: Tabla: Registro de la eficacia post test**

Dimensión		Eficacia
ventas reales / ventas planificadas		
Ventas reales	Ventas Planificadas	Eficacia
2120	3600	58.9%
2034	3600	56.5%
3120	3600	86.7%
3520	3600	97.8%
2460	3600	68.3%
2105	3600	58.5%
2352	3600	65.3%
2470	3600	68.6%
2900	3600	80.6%
2600	3600	72.2%
2940	3600	81.7%
3120	3600	86.7%
3456	3600	96.0%
3012	3600	83.7%
3210	3600	89.2%
3211	3600	89.2%
2764	3600	76.8%
3256	3600	90.4%
3125	3600	86.8%
3456	3600	96.0%
3200	3600	88.9%
3102	3600	86.2%
3260	3600	90.6%
3510	3600	97.5%
3495	3600	97.1%
3210	3600	89.2%
2940	3600	81.7%
3120	3600	86.7%
3456	3600	96.0%
3012	3600	83.7%
<b>Promedio eficacia</b>		<b>82.9%</b>



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, RAUNELLI SANDER JUAN MANUEL, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Implementación del Modelo 5 fuerzas de Porter para mejorar la productividad en ventas Tai Paper SAC, Cajamarca-Perú 2022", cuyos autores son PEREZ GONZALES TANIA YAKELIN, SEGOVIA BARDALES MILENI INES, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 22 de Noviembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
RAUNELLI SANDER JUAN MANUEL <b>DNI:</b> 16493526 <b>ORCID:</b> 0000-0001-5818-949X	Firmado electrónicamente por: JMRAUNELLIR el 23- 11-2022 19:44:42

Código documento Trilce: TRI - 0450894