

## La Planificación Estratégica y su Relación con las Estrategias de Promoción en la Panadería Celendín en la Ciudad de Moyobamba, Periodo 2017

Lloysi Marlene Ojanama Ishuiza<sup>1</sup>

[lloy.9486@gmail.com](mailto:lloy.9486@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-1070-2228>

Universidad Nacional de San Martín

Perú

Dolis Robledo Alberca

[alberca.dolis@gmail.com](mailto:alberca.dolis@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2669-8596>

Universidad Nacional de San Martín

Perú

### RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas centradas en la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de Moyobamba. Su objetivo principal fue determinar la conexión entre la planificación estratégica y las estrategias de promoción en esta panadería durante el año 2017. Se empleó un enfoque de investigación aplicada, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra consistió en 56 clientes. La recopilación de datos se efectuó mediante encuestas, utilizando la metodología de correlación de Pearson, que arrojó un coeficiente de 0.725. Este resultado indica una correlación positiva media entre las variables "Planificación estratégica" y "Estrategias de promoción". Además, se observó que el valor de significancia fue de 0.023, siendo inferior a 0.05. Esto implica que ambas variables están significativamente relacionadas. Es decir, se concluyó que la planificación estratégica guarda una relación del 52.56% con las estrategias de promoción, confirmando la hipótesis de investigación (H1) que afirmaba la conexión directa entre la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de Moyobamba durante el periodo 2017.

**Palabras clave:** planificación estratégica; estrategias de promoción

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [lloy.9486@gmail.com](mailto:lloy.9486@gmail.com)

## **Strategic Planning and its Relationship with Promotion Strategies in Celendín Bakery in the city of Moyobamba, 2017 Period**

### **ABSTRACT**

This investigation was carried out through the implementation of surveys focused on Strategic planning and its relationship with promotion strategies in Celendín Bakery in the city of Moyobamba. Its main objective was to determine the connection between strategic planning and promotion strategies at this bakery during the year 2017. An applied research approach was employed, with a correlational level and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 56 customers. Data collection was conducted through surveys, using the Pearson correlation methodology, which yielded a coefficient of 0.725. This result indicates a moderate positive correlation between the variables "Strategic planning" and "Promotion strategies." Additionally, it was observed that the significance value was 0.023, which is less than 0.05. This implies that both variables are significantly related. In summary, it was concluded that strategic planning has a relationship of 52.56% with promotion strategies, confirming the research hypothesis (H1) that posited a direct connection between strategic planning and promotion strategies at Panadería Celendín in Moyobamba during the 2017 period.

**Keywords:** strategic planning; promotion strategies

*Artículo recibido 20 noviembre 2023  
Aceptado para publicación: 30 diciembre 2023*

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de décadas en América Latina, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han sido identificadas con emprendimientos autónomos originados por la necesidad de sus fundadores. Durante ese tiempo, los objetivos comerciales, así como el enfoque en el público objetivo, los nichos de mercado, las estrategias de marketing, las posibilidades de expansión, las políticas a favor del emprendimiento, los conceptos fundamentales de finanzas y la perspectiva a largo plazo no eran considerados relevantes. Esto se debía a que la realidad económica y educativa de la región era diferente, y, en consecuencia, el propósito de estas iniciativas era generar ingresos para garantizar el sustento familiar y criar a los hijos de manera digna. Sin embargo, en algún momento, las circunstancias comenzaron a cambiar, y ahora la planificación y el pensamiento estratégico son cada vez más cruciales para las Pymes. Estos aspectos se han convertido en factores de diferenciación a largo plazo y determinan las decisiones relacionadas con la expansión internacional. Es importante destacar que la planificación estratégica es esencial, independientemente del tamaño de la empresa, ya que permite establecer una dirección basada en las características específicas de la empresa y alinear las intenciones de la dirección con el contexto, el entorno, el mercado y la competencia (Reyes, 2017).

Debido a los cambios actuales en el comportamiento de los consumidores, quienes tienden a ser más selectivos y exigentes, se observa que al realizar compras, están mejor informados sobre los productos o servicios, y en muchas ocasiones, la publicidad no tiene un impacto significativo. Buil et al. (2009) señala que el comportamiento de compra de los consumidores ha experimentado cambios sustanciales, con un impacto del 60% en los procesos de compra, la frecuencia y las decisiones de compra. Para alcanzar objetivos a corto plazo, se recurre a las promociones, y estas también contribuyen al logro del 20% de los objetivos a mediano plazo y del 85% de los objetivos a largo plazo, como la fidelidad del cliente o la construcción de la imagen de marca. En este sentido, la promoción de ventas se presenta como una herramienta de comunicación eficaz para contrarrestar la disminución de la eficacia publicitaria, la intensa competencia en el mercado de consumo y los cambios en las motivaciones de los consumidores. Además, ante la expansión de las marcas de distribuidor, que conlleva a una pérdida de mercado, los fabricantes consideran la promoción de ventas como una alternativa valiosa. En lo que respecta a la planificación estratégica, abordar este tema podría generar eficiencia en diversas áreas para

la empresa. Sin embargo, según Bardales (2016), en el Perú, los gerentes destinan solo el 15% de su tiempo a temas de planificación estratégica, a pesar de que lo recomendable sería dedicar entre el 30% y el 35% de su tiempo a este aspecto. Es destacable que muchas grandes empresas buscan que sus gerentes dediquen más tiempo a la planificación estratégica, a menudo a través del coaching.

Cuando se aborda el tema de promoción, se inicia desde el establecimiento de los objetivos deseados, seguido de comprender el proceso de toma de decisiones por parte de los consumidores, con el fin de lograr la satisfacción del cliente en un 80%. También se considera la frecuencia y cantidad de productos adquiridos en cada compra, lo cual facilita la definición de objetivos específicos. Un cuarto aspecto crucial implica establecer una mecánica clara para obtener los beneficios deseados. En quinto lugar, es fundamental que el resultado sea medible y, por supuesto, que aporte beneficios a la marca. Sin embargo, pueden ocurrir errores, como ofrecer un tamaño de incentivo o premio inadecuado, lo que puede resultar en ventas bajas y afectar la percepción de la marca (Vigil, 2012).

En el caso de la Panadería Celendín, a pesar de tener 11 años en el mercado, se trata de una microempresa sin experiencia ni conocimientos en administración, planificación y estrategias. Su enfoque se limita al proceso productivo, lo que genera desorganización y falta de comunicación. La carencia de planificación impide tener una visión a largo plazo y provoca resistencia interna al cambio por parte de los trabajadores, quienes no reconocen la importancia de mejorar constantemente el servicio. La falta de supervisión en el proceso productivo resulta en la quema diaria de aproximadamente 100 a 120 panes, con una pérdida estimada de entre 50 a 80 soles diarios debido a la falta de control previo en las cantidades de insumos, especialmente harina, sal y huevos. Además, la estrategia de promoción de la panadería, enfocada en mostrar la variedad de panes y dulces, es deficiente y empírica, liderada por la dueña. Esta aproximación ha generado una baja penetración y escasa llegada a nuevos clientes. A pesar de que estrategias de promoción efectivas podrían generar un aumento del 20% en las ganancias mensuales, la panadería prioriza a los clientes antiguos, basándose en la premisa de que la fidelización es lo que ha sostenido el negocio, según cita Silva (2017). En este contexto, la investigación plantea el problema general de ¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba durante el periodo 2017? y los problemas específicos: ¿Cómo es la planificación estratégica de la Panadería Celendín en

la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017?, ¿Cómo son las estrategias de promoción de la panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017? y ¿Cuál es el nivel de relación de la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017?.

La información derivada de la investigación contribuye, en términos generales, a comprender la realidad de la panadería en relación con las dos variables abordadas en el estudio. En otras palabras, la implementación de la planificación estratégica en una empresa facilita la organización y la orientación adecuada de los empleados hacia los objetivos empresariales. Este enfoque establece el éxito o el fracaso al lograr metas y objetivos de manera regular, ya sea en períodos mensuales o trimestrales. La panadería, al no estar en el camino del éxito, tiene la oportunidad de realizar ajustes y asegurar la rentabilidad anual. La investigación sobre estrategias de promoción es igualmente crucial, ya que se considera una herramienta de mercadotecnia para informar al mercado sobre los productos y servicios de una empresa. Además, puede contribuir al desarrollo de enfoques creativos para las ventas y el servicio al cliente a través de incentivos para los consumidores.

De acuerdo con David (2009), la planificación estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos". En otras palabras, la planificación determina la dirección futura de la empresa, indicando hacia dónde se dirige, cómo abordar dificultades y cómo reducir riesgos para obtener mejores resultados. Friend y Zehle (2008) destacan que, dentro de la planificación estratégica, existen características esenciales para ser una herramienta de gestión exitosa. Deben ser viables considerando restricciones internas y externas, conducir a una ventaja competitiva a largo plazo, agregar valor para los accionistas, ser sostenibles a largo plazo y adaptarse a un entorno en constante cambio. El proceso de planificación estratégica inicia con la definición de la misión de la organización. Según David (1997), toda organización debe tener una misión clara, ya que esto facilita la definición de objetivos. Además, es necesario establecer la visión, proyectando la supervivencia de la organización frente a los cambios esperados en el entorno a largo plazo. Posteriormente, se establecen los objetivos de la organización, que según David (2009) son los estados o resultados deseados del comportamiento. Los objetivos

efectivos poseen características como especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientación a resultados y límites temporales.

También existen principios fundamentales en la planificación estratégica, como la factibilidad, que debe ser alcanzable y adaptarse a la realidad y condiciones objetivas. La objetividad y cuantificación se basan en datos reales, razonamientos precisos y exactos, evitando depender de opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. La flexibilidad permite establecer márgenes de amplitud para hacer frente a situaciones imprevistas y brindar alternativas de acción. La unidad implica que los planes deben integrarse en un plan general y contribuir al logro de propósitos y objetivos generales. Cuando cambian las estrategias, es necesario ajustar el plan por completo, modificando los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para alcanzarlos.

Las dimensiones de la planificación estratégica incluyen el análisis ambiental, cuyo propósito es descubrir cómo los cambios en los entornos económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales afectarán indirectamente a una organización, así como la influencia de competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Este análisis identifica oportunidades disponibles y amenazas que enfrenta la organización. El análisis externo se centra en identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el entorno operativo de la organización, examinando tres ambientes interrelacionados: el inmediato (industria), nacional y macroambiental. Por otro lado, el análisis interno destaca las fortalezas y debilidades de la organización, evaluando la cantidad y calidad de los recursos disponibles. Este análisis abarca actividades controlables por la organización en áreas como gerencia general, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo, y sistemas de información computarizados. Factores internos se pueden evaluar mediante la medición del desempeño y comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, así como a través de encuestas sobre aspectos como la moral de los empleados, eficiencia de producción, efectividad de la publicidad y lealtad de los clientes (David, 1997).

La ejecución de la estrategia, de acuerdo con David (1997), implica que la empresa establezca metas anuales, formule políticas, motive a los empleados y asigne recursos para llevar a cabo las estrategias planificadas. Comúnmente se describe como la etapa activa de la administración estratégica, y

comprende cuatro elementos clave: el diseño de una estructura organizacional, la creación de sistemas de control, la alineación de estrategias, estructuras y controles, y la gestión de conflictos, políticas y cambio. La evaluación y el control, según David (2009), se basan en cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas. Estos criterios incluyen la congruencia de metas, políticas y objetivos en la estrategia y sus componentes; la focalización de recursos y esfuerzos en aspectos críticos identificados durante la formulación de estrategias; la resolución de problemas susceptibles de solución, considerando los recursos y capacidades de la organización; y la capacidad de la estrategia para producir los resultados esperados.

En relación con las Estrategias de Promoción, Armstrong y Kotler (2008) explican que para mover productos a través del canal de distribución, los comercializadores emplean estrategias de empuje y jalar. La estrategia de empuje busca la cooperación de los minoristas, espacio en estantes y protección contra competidores, utilizando promociones comerciales dirigidas a miembros del canal de distribución. Además, mencionan estrategias como el impulso, la atracción, la combinada, el reforzamiento de la marca y la creación de demanda como tácticas clave. Lamb et al. (2011) indican que las estrategias promocionales son un plan para utilizar de manera óptima los elementos de la mezcla promocional, incluyendo publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. Los objetivos de la estrategia promocional se determinan según los objetivos generales de la mezcla de marketing, y los mercadólogos coordinan estos elementos en un plan integrado.

En cuanto a las dimensiones de la Estrategia de Promoción, Chong (2007) la define como la estrategia general de marketing para llegar al mercado objetivo, incluyendo publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y mercadotecnia directa. Publicidad, según la definición de Chong (2007), es una actividad comercial controlada que utiliza técnicas creativas en los medios de comunicación masiva para desarrollar la demanda de un producto y crear una imagen coherente con los objetivos de la empresa. La promoción de ventas, también según Chong (2007), se refiere al conjunto de actividades comerciales que, mediante el uso de incentivos y la comunicación directa o a través de medios masivos, estimulan de manera inmediata la demanda a corto plazo de un producto o servicio.

Las Relaciones Públicas comprenden las acciones realizadas por una empresa con el objetivo de mejorar su conocimiento público, creando una corriente de simpatía y prestigio hacia ella. Así también, la

Mercadotecnia Directa se refiere a la técnica de comunicar y promover ventas de manera personalizada a través de canales de comunicación dirigidos a consumidores potenciales y habituales. Estos esfuerzos son medibles y modificables según los resultados obtenidos diariamente, utilizando medios como correo directo, telemarketing y medios masivos como televisión, radio, revistas, folletos y catálogos. Los componentes de la mezcla promocional, según Kotler y Keller (2012), incluyen publicidad, ventas personales, propaganda, empaque y promociones de ventas. Algunas empresas utilizan todos estos elementos en sus estrategias promocionales, mientras que otras optan por solo dos o tres, dependiendo del producto. La Publicidad se define como una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización o sus productos, transmitida a una audiencia seleccionada mediante medios masivos. Aunque puede llegar a ser costosa, se utiliza para promover mercancías, servicios, ideas y personas a través de varios medios. La Venta Personal implica informar y persuadir a los consumidores para que compren productos mediante la comunicación personalizada en situaciones de intercambio. Aunque el costo por persona es mayor que la publicidad, la venta personal puede tener efectos más profundos en los consumidores. La Propaganda es una comunicación impersonal gratuita en forma de reportaje sobre una organización o sus productos, transmitida a través de medios masivos. Aunque no se paga por el espacio, existen costos asociados con la preparación de los comunicados de prensa.

El Envase, parte integral del producto, también puede desempeñar un papel promocional, atrayendo la atención de los consumidores y transmitiendo información sobre el contenido, características, usos y ventajas del producto. La Promoción de Ventas se refiere a actividades que actúan como estímulos directos, ofreciendo valores adicionales o incentivos para revendedores, vendedores o consumidores. A menudo se utiliza para mejorar la eficacia de otros elementos de la mezcla de marketing, como la publicidad y la venta personal, buscando aumentos de ventas inmediatos. Las estrategias de promoción ofrecen ventajas como la creación de urgencia, la diferenciación de la competencia mediante precios más bajos y el mantenimiento del flujo comercial. Sin embargo, pueden presentar desventajas como posibles fallas de comunicación, sensibilidad al precio y compensación por debilidades en la fuerza de ventas o imagen de marca. Proporcionar a vendedores o consumidores una razón a largo plazo para continuar comprando una marca es esencial para el éxito a largo plazo de las estrategias de promoción.



Se respalda mediante investigaciones como la tesis de Bayron (2015) titulada "*Estrategias de promoción de ventas para el servicio de internet móvil prepago en la ciudad de Quetzaltenango*" (tesis de grado) de la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. El objetivo principal de esta investigación fue determinar las estrategias de promoción de ventas que están siendo implementadas por los distribuidores para el servicio de internet móvil prepago en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. La metodología empleada fue de nivel exploratorio y descriptivo. Los resultados concluyeron que los distribuidores están aplicando actualmente estrategias de promoción de ventas, especialmente las estrategias de empuje y jalar. La estrategia de empuje implica que la empresa concentre sus recursos de marketing en los canales de distribución para que los intermediarios impulsen el producto, logrando así llegar y convencer a los consumidores a través de dichos canales. Por otro lado, la estrategia de jalar se centra en atraer a los usuarios mediante herramientas de promoción de ventas. En consecuencia, se destaca que la promoción de ventas no tiene un impacto persuasivo significativo en la decisión de compra, según lo indicado por los usuarios, de los cuales el 25% afirmó que no se vio influenciado por las promociones realizadas por las compañías al comprar el servicio.

Araque y Cruz (2014), en su trabajo de maestría titulado "*Planificación estratégica de la empresa AICA*" realizado en la Universidad de las Fuerzas Armadas en Sangolquí, Ecuador, se propusieron revisar y elaborar la planificación estratégica para AICA durante el período 2011-2016. La metodología empleada en su investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo. Los hallazgos de la tesis señalan que la planificación estratégica representa un sistema integral que traslada el enfoque desde "qué lograr" (objetivos) a "cómo hacerlo" (estrategias). La esencia de la planificación estratégica radica en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos futuros, combinados con otros datos relevantes, para proporcionar la base que permita a una empresa tomar decisiones informadas en el presente. Este enfoque se centra en objetivos alcanzables y en determinar en qué áreas es viable o no competir, de acuerdo con las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

La competencia constante en el mercado, particularmente para aquellas empresas que no pueden ofrecer un valor agregado al cliente o establecer relaciones sólidas con él, destaca la importancia de que la Planeación Estratégica brinde las herramientas necesarias para cumplir con estos objetivos. En un mundo globalizado, donde el mercado es altamente competitivo, se subraya la necesidad de utilizar

todas las técnicas y herramientas disponibles para posicionar de manera más efectiva los productos y marcas en el mercado.

Aguirre (2014), en su trabajo de pregrado titulado "*Planeación estratégica y productividad laboral en el Hotel del Campo*", llevado a cabo en la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango, Guatemala, se propuso como objetivo medir el impacto de la planificación estratégica en la productividad laboral de los trabajadores del Hotel del Campo en la ciudad de Quetzaltenango. La metodología empleada fue de naturaleza descriptiva. Los resultados de la investigación indican que la planeación estratégica incide en la productividad laboral en un 80%, ya que anticipa acciones correctivas que deben implementarse en el personal administrativo y los colaboradores. Estas acciones buscan proporcionar herramientas que ayuden a guiar los procesos para lograr un aumento en la producción del servicio hotelero. Utilizando como herramienta la escala Likert, se encontró que al menos el 63% de los empleados de Hotel del Campo no tenía conocimiento sobre la existencia de un plan estratégico. La investigación también reveló que, a pesar de este desconocimiento, el personal administrativo y operativo demuestra ser productivo en las diversas áreas de trabajo, generando motivación entre los colaboradores. Sin embargo, se destacó la falta de conocimiento sobre la planeación estratégica y su relación con el desarrollo pleno de sus funciones laborales. Según la aplicación de la escala de Likert, se encontró que el 54% de los colaboradores del Hotel del Campo no tienen conocimiento de la planeación estratégica, pero el 90% de ellos, a pesar de esta falta de conocimiento, demuestra ser productivo.

Pallares y Vásquez (2017), en su investigación de pregrado titulada "*Incidencia de la capacitación en marketing de atracción en las ventas de la empresa Dimovil E.I.R.L en el Distrito de Callería-Ucayali*" realizada en la Universidad Privada de Pucallpa, Perú, se propusieron como objetivo determinar la influencia de la capacitación en marketing de atracción en las ventas de la mencionada empresa. La metodología empleada fue de tipo correlacional. Los hallazgos concluyen que la implementación de la capacitación en marketing de atracción en el personal de una empresa tiene un impacto significativo en las ventas de los equipos de telecomunicación, especialmente en el aumento de las ventas de equipos prepago, como ventas de Pack Pre, Chip Pre, TFI, Claro Tv, así como en el incremento de las ventas de equipos postpago, como ventas de Pack Post, Chip Post, ventas de migración, ventas de Portabilidad, ventas HFC y servicios de renovación. Además, se destaca que la capacitación en marketing de

atracción también tiene una influencia considerable en las ventas de equipos prepago específicos de la empresa Dimovil E.I.R.L. en el Distrito de Callería-Ucayali.

Cabrera y Taipe (2016), en su trabajo de grado titulado "*Estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa Aero Shoes en la ciudad de Huancayo*" realizado en la Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú, se propusieron como objetivo determinar las estrategias de marketing fundamentales para posicionar la empresa "AERO SHOES" en la ciudad de Huancayo. La metodología empleada fue de enfoque deductivo. Las conclusiones destacan que la estrategia aplicada con respecto al producto consiste en la incorporación de nuevos atributos, como un nuevo empaque, con el propósito de añadir valor a los calzados y generar percepciones, impresiones y sentimientos positivos en los clientes hacia la tienda "AERO SHOES". En cuanto a las estrategias propuestas para la promoción, se recomienda la elaboración de anuncios publicitarios en televisión y radio, respaldados por un experto en publicidad. Para llevar a cabo esto, los anunciantes deben tener objetivos claros sobre el propósito de la publicidad, ya sea informar, persuadir o recordar información sobre la empresa y sus productos.

Bracho (2015), en su trabajo de pregrado titulado "*Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la Caja Trujillo, oficina de Tarapoto*" realizado en la Universidad Alas Peruanas, Tarapoto, Perú, tuvo como objetivo la implementación del planeamiento estratégico para elevar la posición de la Caja Trujillo en la ciudad de Tarapoto. La metodología de investigación empleada fue de tipo analítico deductivo. Las conclusiones resaltan que el servicio de atención al cliente en la "Caja Trujillo" - Oficina Tarapoto se clasifica como un servicio básico. Considerando las tendencias en administración y marketing, que enfatizan la necesidad de servicios de alta calidad centrados en aumentar la satisfacción del cliente, se observa que esto se cumple en menos del 30% de la población. Respecto a las oportunidades y amenazas, la Matriz EFE para la Caja Trujillo – Oficina Tarapoto identifica 13 factores de éxito, 7 oportunidades y 6 amenazas, obteniendo un valor de 2.86, indicando una respuesta positiva al aprovechamiento de oportunidades y una gestión eficaz de las amenazas. Se destaca también que la percepción del servicio por parte del personal administrativo y de producción no difiere significativamente de la percepción del cliente. Sin embargo, mientras el cliente siente que aún no se han cumplido sus expectativas, el personal considera que las expectativas del cliente han sido

superadas en un 74%. Esto subraya la discrepancia entre lo que los empleados consideran bueno y lo que el cliente realmente valora.

Velásquez (2014), en su trabajo de pregrado titulado "Gestión administrativa y ventas en la empresa La Finca S.A.C. en el periodo 2014" realizado en la Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú, tuvo como objetivo principal determinar la gestión administrativa y su impacto en las ventas de la empresa La Finca S.A.C. La metodología empleada fue descriptiva correlacional. Las conclusiones indican que las ventas en los periodos anuales desde 2010 hasta 2013 experimentaron un aumento constante. Sin embargo, este crecimiento no mostró diferencias significativas debido a factores externos que también afectaron la rentabilidad de la empresa. A pesar del crecimiento de las ventas, la rentabilidad se vio afectada porque la estrategia predominante de la gerencia fue reducir los precios ante la entrada de nuevos competidores.

En consecuencia, se formuló la hipótesis general de que la planificación estratégica está directamente relacionada con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba durante el periodo 2017. Las hipótesis específicas planteadas son: la planificación estratégica de la Panadería Celendín en Moyobamba, en 2017, es efectiva; las estrategias de promoción de la panadería Celendín en Moyobamba, en 2017, son efectivas; y el nivel de relación entre la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de Moyobamba, en 2017, es positivo. El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de Moyobamba durante el periodo 2017. Los objetivos específicos incluyen evaluar la planificación estratégica de la panadería, analizar las estrategias de promoción y medir la relación entre ambas en dicho establecimiento durante 2017.

## **METODOLOGÍA**

El enfoque de investigación empleado es de índole aplicada, ya que se llevó a cabo a través de la recopilación de datos con el propósito de evaluar la situación actual de la Panadería Celendín en cuanto a planificación estratégica y estrategias de promoción. Para alcanzar este objetivo, se utilizó la metodología de encuestas, que permitió identificar el problema planteado en la investigación. En cuanto a la naturaleza del estudio, este presenta características correlacionales debido a su nivel.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el diseño de la investigación es de tipo No Experimental transversal. Se trata de un enfoque que examina la información tal como se presenta en la realidad, sin manipulaciones ni modificaciones de las variables en cuestión, realizándose el estudio en un momento específico y único. La población considerada en esta investigación consistió en un total de 342 clientes de la empresa durante el año 2017, con una muestra conformada por 56 clientes. La investigación sigue un enfoque deductivo, ya que, dada la naturaleza del estudio, se deriva de teorías generales y vigentes en los temas de planificación estratégica y estrategias de promoción. Este enfoque se aplica de manera específica a casos particulares, como es el caso de la Panadería Celendín en Moyobamba, con el objetivo de determinar el comportamiento de las variables en estudio en relación con las teorías consultadas. Además, la investigación es de índole analítica, ya que permitió identificar los problemas que afectaron a la empresa, y los datos fueron recopilados a través de la aplicación de instrumentos específicos. Se utilizaron dos tipos de encuestas condicionadas a respuestas en una escala de Likert de 5 puntos, una para obtener información sobre la variable Planificación Estratégica y otra para recabar información sobre la variable Estrategias de Promoción. El procedimiento de análisis involucró la agrupación y estructuración de los datos recopilados de las encuestas individuales, los cuales fueron procesados en cuadros y gráficos mediante el programa estadístico IBM SPSS. Este proceso permitió determinar con mayor precisión el coeficiente de correlación simple por rangos de Pearson, seleccionado debido a que los resultados fueron rangos que evaluaron el orden de los datos después de realizadas las encuestas, asignando puntuaciones a cada pregunta en una escala de Likert de 1 a 5, según Hernández et al. (2014).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Tabla 1.** Análisis ambiental

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	38%
Regular	17	30%
Bueno	18	32%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se evidencia en relación a la variable de Planificación Estratégica, específicamente en la dimensión de análisis ambiental, se observa que el 38% de los encuestados indicaron un nivel deficiente, el 30% un nivel intermedio y el 32% un nivel satisfactorio.

**Tabla 2.** Implementación de estrategias

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	25	45%
Regular	14	25%
Bueno	17	30%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se puede notar, en relación con la variable de Planificación Estratégica y la dimensión de implementación de estrategias, se aprecia que el 45% de los encuestados indicaron un nivel deficiente, el 30% un nivel satisfactorio y el 25% un nivel intermedio.

**Tabla 3.** Evaluación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	39%
Regular	15	27%
Bueno	19	34%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se puede apreciar, en relación con la variable de Planificación Estratégica y la dimensión de evaluación, se constata que el 39% de los encuestados expresaron un nivel deficiente, el 34% un nivel satisfactorio y el 27% un nivel intermedio.

**Tabla 4.** Publicidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	25	45%
Regular	13	23%
Bueno	18	32%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se evidencia, en relación con la variable de Estrategias de Promoción y la dimensión de publicidad, de acuerdo a los indicadores, se observa que el 45% de los encuestados indicaron un nivel deficiente, el 32% un nivel satisfactorio y el 23% un nivel intermedio.

**Tabla 5.** Promoción de ventas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	21%
Regular	6	11%
Bueno	38	68%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se puede apreciar, en relación con la variable de Estrategias de Promoción y la dimensión de promoción de ventas, según las respuestas de los encuestados, se nota que el 68% evaluó positivamente, indicando un nivel satisfactorio, mientras que el 21% lo evaluó negativamente y el 11% expresó un nivel intermedio.

**Tabla 6.** Relaciones públicas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	9%
Regular	6	11%
Bueno	45	80%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se evidencia, en relación con la variable Estrategias de Promoción y la dimensión de relaciones públicas, los encuestados señalaron que el 80% evaluó positivamente, indicando un nivel satisfactorio, mientras que el 11% expresó un nivel intermedio y el 9% lo evaluó negativamente.

**Tabla 7.** Mercadotecnia directa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	21%
Regular	9	16%
Bueno	35	63%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación

Como se aprecia, al considerar la variable Estrategias de Promoción y evaluar la dimensión de mercadotecnia directa, los encuestados indicaron que el 63% calificó de manera favorable, reflejando un nivel positivo. En contraste, el 21% lo evaluó negativamente, y el 16% expresó una evaluación intermedia.

**Tabla 8.** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Planificación Estratégica	Estrategias de Promoción
N		56	56
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	28,98	30,79
	Desviación típica	2,740	2,447
Diferencias más extremas	Absoluta	,128	,119
	Positiva	,122	,087
	Negativa	-,128	-,119
Z de Kolmogorov-Smirnov		,957	,888
Sig. asintót. (bilateral)		,044 <sup>c</sup>	,039 <sup>c</sup>

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

c. Correlación de significación de Liliefors

Fuente: SPSS.

La prueba de normalidad realizada en las variables (planificación estratégica y estrategias de promoción) indica que ambas variables presentan una distribución normal. Por lo tanto, la prueba estadística a emplear es la de Pearson

**Tabla 9.** Correlación entre Planificación Estratégica y Estrategias de promoción

		Estrategias de Promoción	Planificación Estratégica
Estrategias de Promoción	Correlación de Pearson	1	,725
	Sig. (bilateral)		,023
	N	56	56
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson	,725	1
	Sig. (bilateral)	,023	
	N	56	56

Fuente: SPSS.

Tras realizar la prueba de Pearson, se evidencia que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,725, indicando así una correlación positiva media entre las variables "Planificación estratégica" y "Estrategias de promoción". Además, la significancia es de 0,023, que es inferior a 0,05, lo que significa que ambas variables están significativamente relacionadas.

Respecto al coeficiente determinante:

$$r^2 = (\text{Correlación de Pearson})^2$$

$$r^2 = (0,725)^2$$



$r^2= 0.5256$

El resultado indica que la planificación estratégica tiene una relación del 52,56% en términos de correlación positiva media con las estrategias de promoción.

## **DISCUSIÓN**

Al realizar un análisis descriptivo de la variable de planificación estratégica, se puede observar en la tabla 1 que la dimensión de análisis ambiental es evaluada como deficiente en un 38%. Esto se atribuye a la falta de actualización y aplicación de un plan estratégico, lo que resulta en la ausencia de objetivos de ventas claros para el crecimiento continuo de la empresa. En la tabla 2, la dimensión de implementación de estrategias muestra resultados deficientes en un 45%, indicando que la panadería carece de estrategias para enfrentar cambios, especialmente en caso de la entrada de nuevos competidores, y depende actualmente de la diversificación de panes para satisfacer las demandas de los clientes. En la Tabla 3 se muestran los aspectos de evaluación y control y se muestra que el 39% está calificado como pobre. Esto se debe a que los insumos utilizados en el proceso de horneado del pan no se gestionan adecuadamente, lo que genera pérdidas monetarias y de insumos. Estos resultados están en línea con la perspectiva de Aguirre (2014), quien destaca la importancia de aplicar la planificación estratégica al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que orienten los procesos hacia el aumento de la producción. Además, al menos un 63% tiene conocimiento sobre la existencia de la planificación estratégica. También, Bracho (2015) señala que la calidad del servicio se ubica en un rango básico, y según las tendencias de la administración y marketing, los servicios de alta calidad deberían estar orientados a aumentar la satisfacción del cliente, lo cual es menor al 30% en la población en general. En relación con las oportunidades y amenazas, se obtuvo un valor de 2.86, indicando una respuesta positiva al aprovechamiento de oportunidades y al manejo eficiente de amenazas. Además, la apreciación del servicio por parte del personal administrativo y de producción no difiere mucho de la percepción del cliente, aunque el cliente siente que sus expectativas no se han satisfecho completamente, mientras que el personal piensa que las expectativas del cliente se han superado en un 74%. Esto demuestra que lo que consideramos bueno internamente no siempre se refleja de la misma manera para el cliente.

Al realizar las evaluaciones correspondientes de la variable Estrategias de Promoción, se evidencia que la dimensión de publicidad se califica como deficiente en un 45%. Esta situación se atribuye a que la Panadería Celendín no utiliza ningún medio de comunicación u otro tipo de plataforma para exhibir sus productos y atraer a nuevos clientes. Su enfoque se centra más en mantener a los clientes ya fidelizados como prioridad. En contraste, la dimensión de promoción de ventas, según los resultados de la encuesta, se clasifica como positiva en un 68%. La panadería implementa incentivos a corto plazo que estimulan la compra del producto y utiliza bonos o canjes con su base de clientes ya establecidos. Respecto a la dimensión de relaciones públicas, se evalúa como positiva en un 80%. Esto se debe a que la panadería ha construido una imagen sólida y reconocida por los clientes a lo largo de sus 12 años de existencia. Los clientes confían en la calidad de los productos, que son exclusivamente artesanales y no contienen químicos. La panadería se esfuerza por cultivar relaciones con los diversos públicos mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y la gestión de rumores o situaciones desfavorables. Por último, la dimensión de mercadotecnia directa se evalúa como buena en un 63%. La panadería se dirige directamente a los potenciales clientes, considerando que esta estrategia es más efectiva que otros medios. Los clientes muestran satisfacción tanto con el proceso de venta como con la entrega de los productos, y esto contribuye a preservar la lealtad de los clientes. Estos resultados se alinean con la perspectiva de Armstrong y Kotler (2008), quienes mencionan que los comercializadores utilizan estrategias de empuje y jalar para movilizar sus productos a través del canal de distribución. La estrategia de empuje se centra en asegurar la colaboración de los minoristas y proteger el producto contra la competencia, mientras que las estrategias de jalar buscan atraer clientes y aumentar la demanda mediante publicidad y promociones. Además, Cabrera y Taipe (2016) concluyen que las estrategias de promoción deben incluir la elaboración de anuncios publicitarios televisivos y radiales, respaldados por expertos en publicidad y con objetivos claros de informar, persuadir o recordar sobre la empresa y sus productos. Con base en los datos recopilados de las variables analizadas, se logró establecer una conexión directa entre la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba durante el periodo 2017. En consecuencia, se respalda y confirma la hipótesis de investigación (H1), mientras que se descarta la hipótesis nula (H0).

## **CONCLUSIONES**

La implementación de estrategias en la planificación estratégica de la Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba durante el periodo 2017 es calificada como deficiente en un 45%, debido a la carencia de aplicación de estrategias que contribuyan a establecer una misión y visión sólidas, así como a mejorar el ambiente y control en la empresa. Esta falta de implementación estratégica dificulta el logro de metas y objetivos organizacionales.

Las estrategias de promoción de la Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba durante el periodo 2017 son calificadas como favorables, registrando un 68% de eficacia en la promoción de ventas y un 80% en relaciones públicas. Estos resultados positivos se atribuyen a la alta calidad del servicio y productos ofrecidos por la empresa, generando satisfacción entre los clientes. No obstante, el análisis revela que la estrategia publicitaria de la panadería, según la tabla 5, se clasifica como deficiente, alcanzando un 44%. Esta carencia se debe a la falta de utilización de medios de comunicación u otros canales para exhibir sus productos y atraer a una mayor clientela.

El grado de conexión entre la planificación estratégica y las estrategias de promoción es del 52.56%, reflejando una correlación positiva de magnitud media. En otras palabras, la ausencia de una planificación estratégica efectiva en la empresa resultará en una falta de impacto por parte de las estrategias de promoción, incluso si se implementan.

La planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, durante el periodo 2017, se encuentran vinculadas directamente en un 52,56%, lo cual respalda la aceptación de la hipótesis de investigación. Esto subraya la necesidad de que ambas variables colaboren de manera conjunta para contribuir a la mejora de la empresa, permitiendo que la panadería comprenda la importancia de implementar estrategias y adaptarse de manera flexible en el competitivo mercado actual.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguirre. (2014). Planeación estratégica y productividad laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Araque y Cruz. (2014). Planificación estratégica de la empresa AICA (Tesis de maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolqui, Ecuador.

- Armstrong y Kotler. (2008). Fundamentos de Marketing (8va ed.). Mexico: Pearson.
- Bardales, E. (12 de 09 de 2016). Gerentes en el Peru. Gestion.
- Bayron. (2015). Estrategias de promocion de ventas para el servicio de internet movil (tesis de grado).  
Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Bracho. (2015). Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la Caja Trujillo, oficina de Tarapoto (Tesis de pregrado). Universidad Alas Peruanas, Tarapoto, Perú. .
- Buil et al. (2009). El comportamiento del consumidor. Universia BusinessReview.
- Cabrera y Taipe. (2016). Estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa Aero Shoes en la ciudad de Huancayo (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú.
- Chong. (2007). Promoción de Ventas. Buenos Aires: Granica S.A.
- David. (1997). Conceptos de Administración Estratégica (5ta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- David. (2009). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Friend y Zehle. (2008). Como diseñar un Plan de Negocios, 1era. Edición (1ra ed.). Buenos Aires: Contamaná.
- Hernández et al. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Mexico: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández et al. (2014). Metodología de la Investigación. México DF: McGRAW-Hill / Interamericana Editores, S.A. .
- Kotler & Keller. (2012). Dirección de marketing. México D.F.: Pearson Educación.
- Lamb et al. (2011). Marketing. México D.F.: Cengage Learning Editoriales S.A.
- Pallares y Vásquez. (2017). Incidencia de la capacitación en marketing de atracción en las ventas, de la empresa Dimovil E.I.R.L del Distrito de Callería-Ucayali (Tesis de pregrado). Universidad Privada de Pucallpa, Pucallpa, Perú.
- Reyes, C. (2017). La relevancia de la planificación estratégica en las Pymes. Obtenido de mba & educación ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes>

Silva. (3 de Setiembre de 2017). Información sobre la Panadería Celendín. (E. J. Silva, Entrevistador)

Velasquez. (2014). Gestión administrativa y ventas en la empresa La Finca S.A.C. en el periodo 2014  
(tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.

Vigil. (2012). Errores comunes en las promociones. Obtenido de Gestión:

<https://gestion.pe/blog/mercadosyretail/2012/08/errores-comunes-en-las-promoci.html>