



Esta obra está bajo una [Licencia  
Creative Commons Atribución-  
NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/)

Vea una copia de esta licencia en  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**La planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en  
la Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba, periodo 2017**

**Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración**

**AUTOR:**

**Erlinda Jhohanna Briones Silva**

**Lloysi Marlene Ojanama Ishuiza**

**ASESOR:**

**Lic. Adm. Mg. Julio Cesar Cappillo Torres**

**Tarapoto – Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN-TARAPOTO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**La planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en la  
Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba, periodo 2017**

**AUTOR:**

**Erlinda Jhohanna Briones Silva**  
**Lloysi Marlene Ojanama Ishuiza**

**Sustentada y aprobada el 17 de setiembre del 2019, por los siguientes jurados**

.....  
**CPCC. M. Sc. Víctor Andrés Pretell Paredes**  
**Presidente**

.....  
**Lic. Adm. M. Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza**  
**Secretario**

.....  
**Ing. Agroind. Pierre Vidaurre Rojas**  
**Vocal**

.....  
**Lic. Adm. Mg. Julio César Capillo Torres**  
**Asesor**

## Declaratoria de autenticidad

**Lloysi Marlene Ojanama Ishuiza**, identificada con DNI N° 48330592 y **Erlinda Jhohanna Briones Silva**, identificada con DNI N° 71458615, egresados de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la tesis titulada: **La planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba, periodo 2017.**

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como parte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 17 de setiembre del 2019



.....  
**Bach. Lloysi Marlene Ojanama Ishuiza**

DNI N° 48330592



.....  
**Bach. Erlinda Jhohanna Briones Silva**

DNI N° 71458615

**Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.**

**1. Datos del autor:**

|  |                     |
|--|---------------------|
| Apellidos y nombres: Ojanama Ishuiza Uoysi Marlene |                     |
| Código de alumno : 48330592                        | Teléfono: 937349102 |
| Correo electrónico : 1107.9486@gmail.com           | DNI: 48330592       |

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

**2. Datos Académicos**

|  |
|--|
| Facultad de: Ciencias Económicas       |
| Escuela Profesional de: Administración |

**3. Tipo de trabajo de investigación**

|                                    |                                     |                          |                          |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tesis                              | <input checked="" type="checkbox"/> | Trabajo de investigación | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo de suficiencia profesional | <input type="checkbox"/>            |                          |                          |

**4. Datos del Trabajo de investigación**

|   |
|---|
| Título: La Planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en la Paradenia Celendín en la ciudad de Moyobamba, Perú 2017 |
| Año de publicación: 2019  |

**5. Tipo de Acceso al documento**

|                       |                                     |         |                          |
|-----------------------|-------------------------------------|---------|--------------------------|
| Acceso público *      | <input checked="" type="checkbox"/> | Embargo | <input type="checkbox"/> |
| Acceso restringido ** | <input type="checkbox"/>            |         |                          |

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

|  |
|--|
|  |
|  |

**6. Originalidad del archivo digital.**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

## 7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.



.....  
Firma del Autor

## 8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

10 / 10 / 2019



.....  
Firma del Responsable de Repositorio  
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso  
Abierto de la UNSM – T.

\***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

\*\* **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

|                      |                               |           |               |
|----------------------|-------------------------------|-----------|---------------|
| Apellidos y nombres: | Brienes Silva Erlinda Johanna |           |               |
| Código de alumno :   | 71458615                      | Teléfono: | 975660604     |
| Correo electrónico : | brisil.20.13@gmail.com        |           | DNI: 71458615 |

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Facultad de:            | Ciencias Económicas |
| Escuela Profesional de: | Administración      |

3. Tipo de trabajo de investigación

|                                    |     |                          |     |
|------------------------------------|-----|--------------------------|-----|
| Tesis                              | (X) | Trabajo de investigación | ( ) |
| Trabajo de suficiencia profesional | ( ) |                          |     |

4. Datos del Trabajo de investigación

|                     |   |
|---------------------|---|
| Titulo:             | La planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en la panadería Cebudín en la ciudad de Macabamba, periodo 2017 |
| Año de publicación: | 2019  |

5. Tipo de Acceso al documento

|                       |     |         |     |
|-----------------------|-----|---------|-----|
| Acceso público *      | (X) | Embargo | ( ) |
| Acceso restringido ** | ( ) |         |     |

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia No Exclusiva, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

|  |
|--|
|  |
|--|

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

## 7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA”.

Firma del Autor

## 8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

10 / 10 / 2019



Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

\***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

\*\* **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.



## Dedicatoria

A nuestros queridos padres por brindarnos su apoyo incondicional y siempre estar en los peores y mejores momentos ya que ellos son el motor de nuestras vidas.

A nuestros maestros que con sus lecciones y experiencias supieron guiarnos para afrontar la vida profesional, que con su vocación de servicio nos ayudaron a sobrellevar los retos universitarios.

Y por último a todas las personas que diariamente nos apoyaron incondicionalmente, nuestro cariño y agradecimiento de corazón.

## Agradecimiento

A nuestras familias, por todo el apoyo que nos brindaron para poder llegar a cumplir el sueño de ser profesionales.

Nuestro agradecimiento a Dios por habernos protegido en estos años de estudios y guiado con su amor incondicional para poder lograr todo lo que tenemos.

Y a la Universidad Nacional de San Martín por acogernos y permitirnos en la realización de nuestra tesis, además por la oportunidad de obtener nuestro Título de Licenciada en Administración.

## Índice General

|   |      |
|---|------|
| Dedicatoria.....                        | x    |
| Agradecimiento .....                    | vii  |
| Resumen .....                           | xii  |
| Abstrac.....                            | xiii |
| Introducción.....                       | 1    |
| Limitaciones.....                       | 4    |
| Limitación Temporal .....               | 4    |
| Limitación espacial .....               | 4    |
| Limitación conceptual.....              | 4    |
| Objetivo general.....                   | 4    |
| Objetivos específicos .....             | 4    |
| Justificación de la investigación ..... | 5    |
| Justificación teórica .....             | 5    |
| Justificación práctica.....             | 5    |
| Justificación metodológica.....         | 5    |
| Justificación académica .....           | 5    |
| Hipótesis de investigación .....        | 6    |

### CAPITULO I

#### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.1. Antecedentes.....                | 7  |
| 1.2. Bases teóricas.....              | 11 |
| 1.2.1. Planificación estratégica..... | 11 |
| 1.2.2. Estrategias de Promoción.....  | 18 |
| 1.3. Definición de Términos .....     | 27 |

### CAPITULO II

#### MATERIALES Y MÉTODOS

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Tipo y nivel de investigación.....                    | 29 |
| 2.2. Diseño de investigación .....                         | 29 |
| 2.3. Población y muestra.....                              | 30 |
| 2.4. Métodos de Investigación .....                        | 30 |
| 2.5. Técnicas de instrumento de recolección de datos ..... | 31 |
| 2.6. Técnicas de procedimiento y análisis de datos .....   | 31 |

|       |                        |    |
|-------|------------------------|----|
| 2.6.1 | Análisis de datos..... | 32 |
|-------|------------------------|----|

### **CAPITULO III**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

|  |                              |    |
|--|------------------------------|----|
| 3.1.   | Resultados.....              | 33 |
| 3.2.   | Discusión de resultados..... | 42 |
| CONCLUSIONES.....                                  |                              | 45 |
| RECOMENDACIONES .....                              |                              | 46 |
| REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS.....                     |                              | 47 |
| ANEXOS .....                                       |                              | 49 |
| Anexo A: Matriz de Consistencia.....               |                              | 50 |
| Anexo B: Operacionalización de la Variable I ..... |                              | 51 |
| Anexo C: Operacionalización de la Variable II..... |                              | 52 |
| Anexo D: Instrumento de recolección de datos ..... |                              | 53 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra ..... | 40 |
| Tabla 2: Correlaciones.....                                  | 41 |

## Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Análisis Ambiental.....            | 33 |
| Gráfico 2: Implementación de Estrategias..... | 34 |
| Gráfico 3: Evaluación.....                    | 35 |
| Gráfico 4: Publicidad.....                    | 36 |
| Gráfico 5: Promoción de Ventas .....          | 37 |
| Gráfico 6: Relaciones Públicas.....           | 38 |
| Gráfico 7: Mercadotecnia Directa .....        | 39 |

## Resumen

La presente tesis titulada “La planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba, periodo 2017” tiene como objetivo determinar la relación de la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017, con un tipo de investigación aplicada, un nivel de investigación correlacional, de diseño no experimental transversal con una muestra de 56 clientes. Dentro de los resultados se observó que en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2017 la Planificación estratégica en lo que respecta a la dimensión de implementación de estrategias es mala en un 45% y las Estrategias de promoción en lo que respecta a la dimensión promoción de ventas es buena en un 68%, además se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson que fue de 0.725, lo cual muestra que existe una correlación positiva media entre las variables “Planificación estratégica” y “Estrategias de promoción”, se observó también que la significancia es de 0,023 el cual es menor de 0,05 es decir ambas variables están relacionadas significativamente, por todo lo expuesto se concluyó que la planificación estratégica tiene relación con las estrategias de promoción en un 52,56% de correlación positiva media siendo así que se aceptó la hipótesis de investigación ( $H_1$ ) donde señala que “La planificación estratégica se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017”.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Estrategias de promoción.

## Abstrac

The following thesis titled as "Strategic planning and its relationship with promotion strategies in Celendín Bakery in the city of Moyobamba, 2017" aims to determine the relationship of strategic planning and promotion strategies in Celendín Bakery of Moyobamba city, in 2017; the following is an applied research, in a correlational research level, of non-experimental cross-sectional design study, with a sample of 56 clients. Among the results it was observed that in the Celendín Bakery of the city of Moyobamba in the 2017 period, the Planning Strategy regarding to its implementation dimension is 45% bad and the Promotion Strategies regarding the sales promotion dimension is good at 68%, in addition Pearson's correlation coefficient was 0.725, which shows that there is a positive average correlation between the variables "Strategic planning" and "Promotion strategies", He also observed that the significance is 0.023 which is less than 0.05, that is to say, both variables are significantly related. Due to the above, it was concluded that strategic planning is related to promotion strategies in a 52.56% positive correlation being so that the research hypothesis (H1) was accepted, which states that "Strategic planning is related positively with the promotion strategies at Celendín Bakery in the city of Moyobamba, in the period 2017".

**Keywords:** Strategic planning, Promotion strategies.





## Introducción

Tradicionalmente, en Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas (Pymes) fueron por décadas asociadas a esfuerzos unipersonales nacidos por la necesidad de sus creadores. No importaban mucho los objetivos comerciales, el target, los nichos, las estrategias de marketing, las posibilidades de expansión, las políticas pro emprendimiento, las nociones básicas de las finanzas ni la mirada de largo plazo. La realidad económica y educativa de la región era otra y, por lo tanto, la finalidad de estas iniciativas, más que cualquier otra cosa, eran la subsistencia familiar inmediata y la generación de ingresos para criar y formar a los hijos con cierta dignidad. Y aunque buena parte del crecimiento observado en este rincón del mundo ha sido gracias a esos ejemplares hombres y mujeres, la situación está cambiando desde hace algún tiempo. El mismo acceso a una mayor y mejor educación ha redundado en la profesionalización de las alternativas empresariales, sin importar su escala. Por ello, cada vez cobra más relevancia en las Pymes la incorporación de la planificación y del pensamiento estratégicos, elementos con los que pueden proyectarse en el largo plazo y apostar por expandirse al extranjero. Sin embargo, advierte que el planeamiento estratégico es fundamental en todas las compañías, independiente de su magnitud, pues les permite fijar un camino a seguir, poniendo en sintonía las intenciones de los dueños, en función de las características positivas y negativas de la firma, con el contexto, entorno, el mercado y la competencia. Coincide Susana Sierra, creadora de la Fundación Independízate, que en Chile asesora a empresas de menor tamaño en la elaboración de un plan de negocios. (Reyes, 2017).

Buil, I., Martines y Montaner (2009) describe que el comportamiento de compra del consumidor ha experimentado importantes cambios en las últimas décadas que han afectado un 60% en aspectos como los lugares donde realizan sus compras, la frecuencia con la que se acude al punto de venta y también a los propios procesos de decisión de compra. Así, actualmente los consumidores son más selectivos y exigentes en sus compras, están mejor informados sobre los productos y son capaces de comprar y elegir entre las distintas marcas sin dejarse influir tanto por la publicidad. En los últimos años las marcas de distribuidor y las promociones de ventas han experimentado un auge importante en nuestros mercados como consecuencia de una evolución en el consumidor. Las promociones son utilizadas tanto por fabricantes como por distribuidores para lograr objetivos de ventas a corto plazo, pero también para alcanzar otros objetivos a medio de un 20% y largo plazo con 85% como

la fidelidad de los clientes o la mejora de la imagen de la marca. Así, la promoción de ventas se convierte en un instrumento de comunicación adecuada para hacer frente a la pérdida de efectividad de la publicidad, a la gran competencia existente en los mercados de consumo, y a los cambios en las motivaciones de los consumidores. Es más, los fabricantes consideran la promoción de ventas como una alternativa idónea para contrarrestar la pérdida de mercado derivada de la expansión de las marcas de distribuidor.

Según Bardales (2016) en el Perú estamos muy por debajo del estándar de tiempo que los gerentes de las empresas dedican a los temas de planificación estratégica para generar eficiencia en las áreas de sus respectivas empresas, y el indicador está cercano al 15%. “Un gerente debería dedicarle, según un benchmark estándar no solo de Hay Group, entre 30% y 35% de su tiempo a la planificación estratégica o planificación en general” Si bien las empresas peruanas más grandes si procuran que sus gerentes dediquen más tiempo, la mayoría está descubriendo, a través del coaching, que atender las labores del “día a día” les demanda mucho tiempo. “Diría que en Perú con que tengan 20% a 25% estaríamos bastante bien, pero la realidad nos dice que, cuando hicimos muchos estudios de los proyectos que hemos hecho, están en 10% o 15%, debido a que no hay planificación hacia abajo de la organización”.

El punto de partida de una promoción está en el objetivo que quiero lograr en la campaña. En segundo lugar, conocer con precisión cuál es el modelo de decisión en la compra de los productos de la categoría, es decir, cómo es que se da ese proceso de decisión en la mente de los consumidores lo cual debería ocupar la satisfacción de un 80% de los clientes a favor de la empresa. En tercer lugar, tomar en cuenta la frecuencia y cantidad de producto(s) que el consumidor lleva en cada compra; esto nos permitirá determinar objetivos claros. Un cuarto aspecto será definir una mecánica clara para obtener el beneficio. En quinto lugar, importante para la empresa es que el resultado sea medible, y obviamente que le genere beneficio a la marca. ¿Cuáles son entonces los errores más comunes? La teoría es aparentemente clara y sencilla, pero hablemos de lo que sucede muchas veces en la realidad en estos errores: Tamaño del incentivo o premio no adecuado: El premio o beneficio del consumidor no lo motiva a comprar más, o a comprar el producto que se le ofrece. Resultado, poca o baja venta, y de algún modo se puede afectar la percepción de la marca. Premio real no coincide con el premio esperado: Vemos grandes campañas, anuncios, nos entusiasmos y lo que recibimos no se parece a lo que vimos. Me trae a la mente las quejas

que se escuchan muchas veces cuando la imagen de un sándwich en el letrero o la carta se ve espectacular y en la realidad no se parecen en nada a lo ofrecido. Resultado, decepción por parte del consumidor, sensación de que no fue honesta la comunicación, que se indujo a una decisión errada. Cuando un premio se vuelve un problema: Cuando el incentivo aparentemente genera un beneficio, pero en la realidad genera un problema o malestar. Hace algunos años en una charla de centros comerciales, comentaba un expositor que, en un centro comercial de fuera, orientado a niveles medios, una persona gana una lancha, ¿era un beneficio? Aparentemente sí, pero tenía que buscar dónde ponerla mantenerla, pagar los impuestos por la tenencia; en suma, un dolor de cabeza a alguien a quien supuestamente se le entregaba un beneficio. (Vigil, 2012)

La Panadería Celendín es una microempresa que no tiene experiencia ni conocimientos administrativos, planificación y estrategias, a pesar de estar 11 años en el mercado, dado que solo conoce el proceso productivo y desconocen la importancia de implementar un plan estratégico, esto genera una desorganización y falta de comunicación. La falta de planeación que presenta genera que no exista una visión a largo plazo, también que exista una resistencia interna al cambio por parte de los trabajadores quienes no ven la importancia de mejorar día a día su servicio y no tienen en cuenta la recomendación de ellos, en consecuencia se presentan problemas más específicos, debido al desconocimiento de la planificación en el proceso productivo no cuentan con una supervisión dentro de la panadería y todos los días se queman de 100 a 120 panes aproximadamente, esto también genera la pérdida de los insumos ya que no existe un control previo en cantidades, lo cual genera una pérdida por los menos entre 50 a 80 soles diarios; los insumos que más pierden o malgastan son la harina, la sal y los huevos. Además, su plan de promoción para mostrar las diversas variedades de panes y dulces que hacen es muy deficiente, ya que lo han manejado de una manera empírica por la dueña y como consecuencia ha traído poca penetración y menos llegada a los clientes nuevos, lo cual si fuera positivos generaría aproximadamente un 20% de ganancias mensuales, pero para la panadería solo es importante los clientes antiguos porque según cita Silva (2017) la fidelización es lo que ha mantenido a la empresa, por ello la presente investigación se plantea el siguiente problema ¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017?

### **Importancia del estudio**

La información que se genera a partir del trabajo de investigación aporta de manera general el conocer cuál es la realidad de la panadería respecto a las dos variables mencionadas en el trabajo, es decir, que mediante la planificación estratégica en una empresa permite el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales, ya que traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente, ya que si la panadería no está en el camino del éxito, tiene la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable. La investigación sobre las estrategias de promoción también es importante debido a que es considerado como una de las herramientas de la mercadotecnia para poder informar al mercado respecto a los productos y servicios de una empresa, además puede ayudar a desarrollar enfoques creativos para las ventas y servicio al cliente ya sea por medio de incentivos a los consumidores.

### **Limitaciones**

#### **Limitación Temporal**

La presente investigación presentará limitación temporal, debido a que existe un tiempo determinado para la recopilación de información y la presentación final del trabajo de investigación, siendo este un tiempo corto.

#### **Limitación espacial**

La investigación solo se desarrollará dentro de la Panadería Celendín en el periodo 2017, teniendo como base a los clientes de Moyobamba.

#### **Limitación conceptual**

Se limita a las teorías proporcionadas por los autores, ya que existe bastante información acerca de las variables en estudio, pero no de autores actuales.

#### **Objetivo general**

Determinar la relación de la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017

#### **Objetivos específicos**

- Evaluar la planificación estratégica de la Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017.

- Analizar las estrategias de promoción de la panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017.
- Medir la relación de la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017.

## **Justificación de la investigación**

### **Justificación teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente porque tratará de ayudar a tener conocimientos más concretos sobre la planificación estratégica y las estrategias de promoción a través de aportes teóricos de autores actuales, es por eso que para la variable independiente se tomará como base a David (1997) y para la variable dependiente se tomará a Armstrong & Kotler, (2008). La misma que servirá como fuente de consulta para otras investigaciones futuras teniendo en cuenta las dos variables a estudiar.

### **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación, permitió conocer y examinar en detalle la información de los clientes y la parte interna de la panadería Celendín, sus exigencias y necesidades. Además, aporta en el procesamiento de la información de los clientes de tal manera que nos permite acaparar más ventas o retener clientes, logrando fidelidad.

### **Justificación metodológica.**

En el presente trabajo de investigación se aplicó el método científico que consistió en identificar el problema real, después se analizó las teorías que sustentaba al problema, la formulación de soluciones, dar solución a los objetivos con la constatación de la hipótesis.

### **Justificación académica**

En el presente trabajo de investigación se logró demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo del periodo universitario, logrando las exigencias y expectativas en la investigación según el cumplimiento de la ley universitaria N° 30220.

### **Hipótesis de investigación**

**Hi:** La planificación estratégica se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017.

**Ho:** La planificación estratégica no se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017.

Variable independiente : Planificación estratégica

Variable dependiente : Estrategia de promoción

Por otro lado, los capítulos que componen la presente investigación son tres:

El capítulo I, contiene la revisión bibliográfica que resume los antecedentes, internacionales, nacionales y locales, en relación al tema de investigación. Asimismo, los fundamentos teórico científico en los cuales se sustentan las variables del tema.

En el capítulo II, presenta el material y métodos utilizados en el desarrollo de la investigación, describe los procedimientos metodológicos empleados para el alcance de los objetivos.

En el capítulo III describe los resultados y discusión de la investigación a partir de la presentación de tablas y figuras que brindan respuesta a los problemas y objetivos planteados, para luego analizar, comparar e interpretar los resultados. Así también, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se logró recabar de todo el estudio de investigación realizado.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1. Antecedentes

#### A nivel internacional

**Bayron (2015)** en su tesis titulada “*Estrategias de promoción de ventas para el servicio de internet móvil prepago en la ciudad de Quetzaltenango*” (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Teniendo como objetivo determinar las estrategias de promoción de ventas que aplican actualmente los distribuidores para el servicio de internet móvil prepago en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala, así mismo la metodología utilizada es de nivel exploratorio y descriptivo. Concluyó: Que las estrategias de promoción de ventas que aplican actualmente los distribuidores para el servicio de internet móvil prepago según comentario de los gerentes son las estrategias de empuje (es donde la empresa concentra todos sus recursos de marketing en los canales de distribución con el fin de que los intermediarios empujen al producto hasta hacerlo llegar y convencer a los consumidores) a través de los canales de distribución, y la estrategia de jalar para atraer a los usuarios a través de las herramientas de promoción de ventas. Sin embargo, se le da mayor enfoque a la estrategia de jalar (viene hacer un proceso estratégico utilizados para planear, crear, ejecutar y evaluar la comunicación coordinada con el público de una organización) con las herramientas de promociones como internet gratis desde 8, 15 y 30 días dependiendo de la compañía. También se obsequian artículos promocionales focalizados de acuerdo al segmento de mercado, seguido de modem gratis y por último dos por uno. Por lo que se concluye que las distribuidoras de internet móvil prepago sí aplican estrategias de promoción de ventas especialmente para jalar clientes e incentivar la demanda de los módems prepago. Se determinó que la promoción de ventas no persuade en la decisión de compra, de acuerdo a los comentarios de los usuarios que indicaron que un 25% no fueron influenciados por la promoción de las compañías para comprar el servicio. Los usuarios prefieren comprar el servicio por la velocidad y cobertura de una compañía en especial, y para ellos las promociones son algo secundario que les ofrecen en el momento de la compra.

**Araque y Cruz (2014)**, en su tesis titulada “*Planificación estratégicas de la empresa AICA*” (tesis de maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí, Ecuador. Teniendo como objetivo del estudio la de revisar y elaborar la planificación estratégica para AICA para el período 2011- 2016. Así mismo la metodología utilizada es exploratoria y descriptiva. Concluyó: Con esta tesis se puede concluir que la planificación estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "cómo hacer" (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros. La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante que la Planeación Estratégica brinde las herramientas necesarias para cumplir con esa meta. En el mundo actual constituido por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado para posicionar de mejor manera los productos y marcas en el mercado.

**Aguirre (2014)**, en su tesis titulada “*Planeación estratégico y productividad laboral en el Hotel del Campo*” (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Teniendo como objetivo del estudio determinar la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral de los colaboradores del Hotel del Campo en la ciudad de Quetzaltenango - Guatemala. Así mismo la metodología utilizada es descriptiva. Concluyó: Con el presente estudio se determinó que la planeación estratégica influye en la productividad laboral con un 80% porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción del servicio hotelero. Con la presente investigación y el instrumento denominado Escala de Likert utilizado para llegar a esta conclusión se determina que los colaboradores del Hotel del Campo, no tienen por lo menos un 63% de conocimiento sobre la existencia de la planeación estratégica. Se comprobó que el personal administrativo y operativo, si son productivos en las diferentes áreas de trabajo lo que genera motivación en los colaboradores, no así en el conocimiento



que se debe tener acerca planeación estratégica para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales. Mediante la aplicación de la escala de Likert se analizó que el 54% de los colaboradores del Hotel del Campo desconocen la planeación estratégica y el 90% aunque no la conocen si son productivos.

### **A nivel nacional**

**Pallares y Vásquez (2017)**, en su tesis *“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. Teniendo como objetivo determinar la incidencia de la capacitación en marketing de atracción en las ventas de la empresa Dimovil E.I.R.L del Distrito de Callería-Ucayali, así mismo la metodología utilizada es correlacional. Concluyó: La implementación de la capacitación en marketing de atracción en el personal que labora en una empresa influye significativamente en las ventas de nuestros equipos de telecomunicación, el incremento de ventas de equipos prepago: ventas Pack Pre, de Chip Pre, ventas TFI, ventas Claro Tv y el incremento de ventas de equipos postpago: ventas Pack Post, ventas Chip Post, ventas de migración, ventas de Portabilidad, de ventas HFC, servicios de renovación. Por otro lado, la capacitación en marketing de atracción influye significativamente en la venta de los equipos prepago de la empresa Dimovil E.I.R.L. del Distrito de Callería – Ucayali. Así mismo, se concluye que la capacitación en marketing de atracción influye significativamente en la venta de los equipos postpago de la empresa Dimovil E.I.R.L. del Distrito de Callería – Ucayali.

**Cabrera y Taipe (2016)**, en su tesis titulada *“Estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa Aero Shoes en la ciudad de Huancayo”*. (tesis de grado). Universidad Peruana de los Andes, Huancayo. Perú. Teniendo como objetivo, determinar las Estrategias de marketing que son trascendentes para el posicionamiento de la empresa “AERO SHOES” en la ciudad de Huancayo., así mismo la metodología aplicada fue de manera deductivo. Concluyó: La estrategia aplicada respecto al producto es Incluir nuevos atributos a los productos, por ejemplo, darle un nuevo empaque, esto significa darles un valor agregado a nuestros calzados; generando en nuestros clientes percepciones, impresiones y sentimientos positivos hacia la Tienda “AERO SHOES”. Las estrategias planteadas respecto a la promoción es elaborar publicidad spot publicitario televisivo y radial, con el apoyo de un experto en publicidad, para ello los anunciantes deben tener muy

claros sus objetivos sobre lo que supuestamente debe hacer la publicidad, informar, convencer o recordar sobre la empresa y sus productos.

**Salazar (2012)**, en su tesis titulada *“Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa Constructora SSK Montajes e Instalaciones SAC”* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú. Teniendo como objetivo determinar si la planificación estratégica permitirá que las empresas generen proyectos inmobiliarios de calidad en la ciudad de Lima, cuya metodología fue exploratorio, descriptivo y explicativo. Concluyó: Las migraciones del campo a la ciudad, el crecimiento de las zonas urbanas, el crecimiento demográfico, el aumento del comercio y el crecimiento de la economía, generan el crecimiento de las necesidades de casa habitación, edificaciones comerciales y oficinas, así como el mejoramiento de los servicios, el sector construcción siempre existe. Durante muchos años se ha establecido iniciativas creativas orientadas a solucionar la demanda de viviendas. Sin embargo, el déficit de demanda insatisfecha al mes de marzo del 2012 es aproximadamente 400,000 viviendas; asimismo al año 2011 se vendieron 25,000 viviendas. Si hacemos una comparación entre la oferta y la demanda insatisfecha, tenemos que existe una brecha enorme, en ese sentido, el mercado se muestra sano para el ofertante. Para que de alguna manera se pueda resolver el déficit habitacional del país, se estima que se deben desarrollar entre 120,000 a 140,000 unidades inmobiliarias. Cuando la oferta de viviendas llegue a ese nivel, se debería de nivelar la demanda e ir más o menos pareja con el crecimiento del país.

#### **A nivel local**

**Bracho (2015)**, en su tesis titulada *“Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la Caja Trujillo, oficina de Tarapoto”* (tesis de pregrado). Universidad Alas Peruanas, Tarapoto, Perú. Tuvo como objetivo la aplicación del planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la Caja Trujillo oficina de la ciudad de Tarapoto, su metodología de investigación es analítico deductivo. Concluyó: Se observa que el servicio de atención al cliente en “Caja Trujillo”- Oficina Tarapoto se encuentra en el rango de un servicio básico y considerando que según las tendencias de la administración y marketing en el que señalan que los servicios de alta calidad deben estar enfocados hacia un servicio aumentando que satisfagan a los clientes es menos de un 30% en toda la población. Con respecto a las oportunidades y amenazas podemos observar que la Matriz EFE para la

Caja Trujillo – Oficina Tarapoto posee 13 factores de éxito, 7 oportunidades 6 amenazas, obteniendo como resultado un valor de 2.86 lo que indica la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo eficiente de las amenazas. También que la apreciación del servicio, que tiene el personal administrativo y de producción no difiere mucho del que tiene el cliente, pero mientras el cliente piensa que aún no se ha satisface sus expectativas, el personal piensa que las expectativas del cliente han sido superadas en un 74%. Esto demuestra que no siempre lo que consideramos bueno para nosotros los que producimos el servicio, representa de igual manera para el cliente.

**Velásquez (2014)**, en su tesis “*Gestión administrativa y ventas en la empresa La Finca S.A.C. en el periodo 2014*” (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú. Teniendo como objetivo determinar la gestión administrativa con su incidencia en las ventas de la empresa La Finca S.A.C., su metodología es descriptivo correlacional. Concluyó: Las ventas durante los periodos anuales desde el 2010 hasta el 2013 han ido incrementando, sin embargo, la dinámica del crecimiento de las ventas no tiene diferencias significativas debido a factores externos que han repercutido del mismo modo en las bajas de la rentabilidad de la empresa. Si bien es cierto las ventas en la empresa han crecido constantemente, estas no han generado mayor rentabilidad, debido a que la gerencia de la empresa la Finca S.A.C. tiene como estrategia preponderante la disminución de precios ante la entrada de nuevos competidores, lo cual a su vez afecta directamente en la rentabilidad de la misma.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Planificación estratégica**

David (2009) menciona:

que “La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”. La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, que tiene como punto central determinar cómo adquirir el mayor provecho entre la combinación de los recursos de la empresa y las oportunidades dado en un entorno, para adaptarse y satisfacer las necesidades de un mercado competitivo en un horizonte de mediano a largo plazo. Es decir, la planeación es la dirección sobre el futuro del negocio: donde ir, como ir rápidamente, o que hacer

durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos; y obtener mejores resultados.

### **Características**

Friend y Zehle (2008) mencionan:

que dentro de la planeación estratégica encontramos las siguientes características como una herramienta de gestión exitosa:

- Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.
- Agregar valor para los accionistas.
- Ser sostenible a largo plazo.
- Adaptarse a un entorno cambiante.

### **Ventajas**

Para Montalvo (2011), la planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Dando a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos que permitan prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven. A continuación, se presentan las principales ventajas de la planeación estratégica:

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.

- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.

### **Desventajas**

Según Montalvo (2011).

- Se cree que es un gasto no reembolsable a futuro.
- Ejecutivos no dan importancia de efectuar una reestructuración.
- Resistencia al cambio por parte del personal por la introducción de un nuevo programa.
- Desconfianza de un éxito

### **Proceso para la planificación estratégica**

Definir la misión de la organización.

Según David (1997) indica:

toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

- Concepto de sí misma. ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

### Establecer los objetivos de la organización

- Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. (David, 2009)
- Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo. (David, 2009)

### **Principios de la planificación estratégica**

Al analizar la planificación estratégica como una herramienta principal dentro de una organización esta se fundamenta en principios que la conducen hacia el beneficio para los cuales se fundó la empresa y así llegar a los objetivos propuestos: A continuación, analizamos los principios básicos de la planificación estratégica.

- Factibilidad: Debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación: Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- Flexibilidad: Permite establecer márgenes de amplitud que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- Unidad: Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende, será necesario rehacer lo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

## Dimensiones

### ▪ **Análisis Ambiental.**

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos. La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

“Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización. Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de eso modo superará la recesión. (David, 1997)

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

#### Análisis Externo

Según David (1997) su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.” En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este

ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

#### Análisis Interno

Para David (1997) el análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja



competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

### **Implementación de la estrategia**

David (1997). Menciona que:

para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.

### **Evaluación y control**

David (2009) ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización y por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

### **1.2.2. Estrategias de Promoción**

Armstrong & Kotler (2008). Comenta que:

Para mover sus productos a través del canal de distribución desde el punto de manufactura hasta el punto de consumo, los comercializadores emplean dos tipos de estrategias: empuje y jalar. La estrategia de empuje es diseñada principalmente para asegurar la cooperación de los minoristas, obtener espacio de estante y proteger el producto contra los competidores. Las promociones comerciales, promociones de ventas dirigidas a miembros del canal de distribución, son una de las tácticas principales que usan los comercializadores para empujar los productos a través de la tubería de distribución y obtener espacio en los estantes. Los comercializadores también pueden utilizar publicidad comercial (publicidad en publicaciones leídas por medio del comercio) como una táctica de empuje.

Las estrategias de jalar, por otra parte, están diseñadas para traer clientes y aumentar la demanda para el producto, la publicidad para el consumidor y las promociones de ventas para el consumidor son ejemplos de estrategia de jalar debido a que están diseñadas para inducir a los consumidores a buscar o preguntar por el producto, jalando en efecto el producto a través de la tubería de distribución. En la actualidad, algunos anunciantes nacionales gastan más dólares en promoción de ventas comerciales que en promociones de ventas para el consumidor o publicidad en medios, pero esto es con frecuencia el precio que tiene que pagar para obtener distribución, sin la cual no pueden hacer ninguna venta.

Las tácticas comerciales incluyen compensación por espacio, ofertas comerciales, con sesiones de exhibición, convenio de readquisición, incentivos por publicidad, publicidad cooperativa y materiales de publicidad, primas y concursos para distribuidores, dinero de empuje y convenciones de la compañía y reuniones de distribuidores.

#### **Principales estrategias de promoción**

Armstrong & Kotler (2008) menciona las siguientes estrategias:

- Estrategia para impulsar: ocurre cuando se les incentiva a los vendedores del producto para promoverlo de la mejor manera.

- Estrategias para atraer: el principal objetivo es el consumidor, no el vendedor como el caso anterior y puede ser por medio de cupones de descuentos o envío de muestras gratis por correo o algún otro medio.
- Estrategia combinada: en esta se ofrecen incentivos a los comerciantes para promover dicho producto.
- Reforzamiento de la marca: esta estrategia lo que se busca es crear lealtad de nuestros consumidores a la marca, un ejemplo de esto es el uso de membresías con las que los clientes pueden adquirir una serie de descuentos y promociones.
- Crear demanda: ofrecer una promoción por tiempo limitado (ejemplo; en la compra de un producto, el segundo es a mitad de precio), un descuento porcentual o desmontar a los consumidores que nuestro producto es mejor que el de la competencia.

### **Objetivos de la promoción**

Los objetivos promocionales influyen en los tipos de promociones que se emplean. Si el objetivo de la compañía es crear el conocimiento masivo de una nueva mercancía de uso común, es probable que la mixtura de promoción esté muy orientada hacia la publicidad, el empaque, la promoción de ventas y quizás la propaganda. Si el objetivo es instruir al consumidor sobre las características de productos duraderos (electrodomésticos) puede consistir en una cantidad moderada de publicidad, algunos esfuerzos de promoción de ventas personales. Si el objetivo es obtener de inmediato ventas de artículos no duraderos de consumo, la promoción depende en gran parte en los esfuerzos de promoción de ventas para traer consumidores en las tiendas minoristas y muchas ventas personales, puesto que ésta es una forma excelente de informar a los consumidores sobre estos productos. (Armstrong & Kotler, 2008)

### **Definición de objetivos de la promoción de ventas**

Armstrong & Kotler, (2008). Los objetivos de promoción de ventas se derivan de otros objetivos más amplios, que a la vez provienen de los objetivos de marketing básicos fijados para el producto. Con respecto a los consumidores los objetivos son estimular las ventas conseguir que los no usuarios prueben el producto, y fomentar el cambio de marca desde las marcas rivales. Lo ideal es que las promociones tengan un impacto sobre las ventas a corto plazo, así como en el capital de marca a largo plazo. Con respecto a los minoristas, los

inventarios, estimular la compra fuera de temporada y el almacenamiento de artículos relacionados con la promoción contra restar las promociones de la competencia, generar lealtad de marca y conseguir acceso de nuevos tipos de establecimientos minoristas o puntos de venta en el caso de la fuerza de ventas, los objetivos pueden ser conseguir su apoyo para un nuevo producto o para una nueva versión de un producto existente, estimular la búsqueda de clientes potenciales, o fomentar las ventas fuera de la temporada.

### **Selección de herramientas de promoción al consumidor**

Armstrong & Kotler (2008). Para planear la promoción es necesario considerar el tipo de mercadeo, los objetivos de promoción de ventas, las condiciones competitivas y la relación de costo-eficacia de cada herramienta. Distinguiremos entre promociones del fabricante y promociones del minorista. Un ejemplo de las primeras es el uso que se le hace en la industria automotriz de descuentos, obsequios para motivar la prueba de manejo y la compra de vehículos, y la aceptación de un automóvil usado como parte del pago del auto nuevo. Las promociones de minorista incluyen descuentos en los precios, publicidad sobre características del producto, cupones descuento, concursos y premios.

También se pueden distinguir entre las herramientas de promoción destinada a generar lealtad de clientes y a reforzar la referencia de marca, y las que tienen otros fines. Las primeras imparten un mensaje de venta a través de la promoción, como en el caso de las muestras gratuitas, de las recompensas por compras frecuentes, de los cupones con mensajes de venta incorporados y de los precios, siempre que guarden relación con el producto. Las herramientas que no están destinadas a generar referencia de marca incluyen reducciones en precio, regalos no relacionados con el producto, concursos y sorteos, reembolsos de dinero y otros incentivos de naturaleza comercial. Las promociones de ventas destinadas a generar lealtad por parte de los clientes ofrecen una doble ventaja, puesto que crean Brand Equity y aceleran la rotación del producto.

### **Elementos de la Promoción**

Según Lamb, Hair, y McDaniel, (2011) las estrategias promocionales son:

Un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. Es aquí donde el gerente

de marketing determina los objetivos de la estrategia promocional de la empresa con base en los objetivos generales para una mezcla de marketing, producto, plaza, promoción y precio. Por medio de estos objetivos generales, los mercadólogos combinan los elementos de la mezcla promocional en un plan coordinado.

Este plan promocional define la estrategia promocional, que después se convierte en una parte integral de la estrategia general de marketing para llegar al mercado meta. Se concibe entonces que la promoción abarca: Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y mercadotecnia directa. (Chong, 2007)

**Publicidad.** Se define como una actividad comercial controlada, que utiliza técnicas creativas para diseñar comunicaciones identificables y persuasivas en los medios de comunicación masiva, a fin de desarrollar la demanda de un producto y crear una imagen de la empresa en armonía con la realización de sus objetivos, la satisfacción de los gustos del consumidor el desarrollo del bienestar social y económico. (Chong, 2007)

**Promoción de ventas.** Es el conjunto de actividades comerciales que, mediante la utilización de incentivos, comunicación personal o a través de medios masivos estimulan de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto o servicio. (Chong, 2007)

**Relaciones públicas.** Se entiende el conjunto de acciones que realiza una empresa para hacerse conocer mejor por el público y crear una corriente de simpatía y prestigio hacia ella de relaciones públicas. (Chong, 2007)

**Mercadotecnia directa.** Es la técnica para comunicar y promover las ventas en forma personalizada, mediante canales de comunicaciones dirigidos a los consumidores potenciales y habituales, cuyos esfuerzos son medibles y modificables de acuerdo con los resultados obtenidos día a día. Para ello se utiliza el correo directo mediante aprovechamiento y explotación de base de datos propias o de terceros, el teléfono a través del telemarketing y el auxilio de los medios masivos de comunicación como la televisión, radio, revista, folletería y catálogos. (Chong, 2007)

## Mixtura Promocional

- Los componentes de la mixtura promocional

Kotler y Keller (2012), indican que:

los cinco elementos más importantes que pueden incluirse en la mixtura de promoción de una organización son: publicidad, ventas personales, propaganda, empaque y promociones de ventas. Para algunos productos, las empresas emplean en sus mixturas promocionales los cinco elementos, mientras que para otros productos sólo dos o tres.

**Publicidad.** - Es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo. Las personas y las organizaciones utilizan la publicidad para promover mercancías, servicios, ideas, temas y personas, como son los candidatos políticos. Algunos medios masivos para transmitir publicidad son: televisión, radio, periódicos, revistas, correo directo, vehículos de transportación masiva, exhibidores exteriores, volantes, catálogos y directorios. La publicidad también tiene varias desventajas. Aun cuando su costo por persona a la que llega puede ser bajo, el desembolso total puede ser bastante alto, lo cual limita y en ocasiones hace prohibitivo su empleo en una mixtura promocional.

**Ventas Personales.** - Es un proceso de informar y persuadir a los consumidores para que compren productos, en una situación de intercambio, mediante la comunicación personal. La Venta personal va encaminada a una o varias personas. Su costo de llegar a una persona mediante la venta personal es bastante mayor que a través de la publicidad, pero a menudo los esfuerzos de la venta personal llegan a tener efectos más profundos en los consumidores. Cuando el vendedor y al consumidor se comunican frente a frente, en lugar de usar el teléfono, por lo general ambos usan varios tipos de comunicación interpersonal. El vendedor y el cliente con frecuencia emplean la comunicación kinésica, o lenguaje corporal, que se lleva a cabo con movimientos de cabeza, ojos, brazos, manos, piernas o torso.

Propaganda. Es una comunicación impersonal gratis, en forma de reportaje referente a una organización, sus productos o ambos que se transmite a través de un medio masivo. Aun cuando la organización que utiliza la propaganda no paga por el uso del medio masivo, no debe considerarse la propaganda como una comunicación gratis, pues existen costos para preparar los comunicados de prensa y para estimular al personal de los medios para que los transmiten o impriman. A pesar de que tanta publicidad como la propaganda el patrocinador no es identificado y no paga por el costo del medio utilizado y la comunicación presenta en forma de reportaje. Algunos ejemplos de propaganda son los reportajes en revistas, periódicos, radios y televisión sobre nuevas tiendas minoritas, nuevos productos o cambios de personal en organizaciones.

Envase. Es como una de las muchas áreas de decisión relacionadas con el producto y su desarrollo. Aun cuando el envase es parte del producto total, también puede ser un elemento esencial de promoción, en particular para mercancías de uso común que se vendan en tiendas de autoservicio. El envase puede desempeñar un papel promocional en diversas formas. Puede utilizarse para atraer la atención de los consumidores y estimularlos a examinar el producto. Mediante símbolos orales y no verbales, el envase puede indicar a compradores potenciales el contenido del producto, característica, usos, ventajas y peligrosos. Para desarrollar un envase que tenga un valor promocional definido, el diseñador debe considerar el tamaño, forma, textura, color y la parte gráfica del mismo.

Promoción de ventas. Es una actividad, un elemento, o ambas cosas, que actúa como un estimulante directo, que ofrece valores o incentivos adicionales del producto a revendedores, vendedores o consumidores. No deben confundirse los términos “promoción de ventas” y “promoción”; la promoción de ventas abarca otros esfuerzos además de la venta personal, la publicidad, la propaganda y el empaque. Sin embargo, con frecuencia los responsables de marketing utilizan las promociones de ventas para mejorar la eficacia de otros elementos de la mixtura de marketing, en particular la publicidad y la venta personal. Por ejemplo, en ocasiones se usan concursos para atraer un mayor número de consumidores a la tienda para que los vendedores tengan más oportunidades de realizar ventas. La promoción de ventas también se emplea como vehículo primario de promoción, aun cuando este uso no es

común. Por ejemplo, un fabricante local de embutidos con un presupuesto de promoción muy reducido puede depender de la distribución de muestras pequeñas en las tiendas de abarrotes locales como su medio principal de promocionar los embutidos de la empresa. Por lo general cuando los responsables de marketing utilizan la promoción de ventas lo hacen con objeto de lograr aumentos de ventas inmediatas, es decir a corto plazo. Cuando la compañía usa publicidad o la venta personal, normalmente lo hace sobre bases de continuidad o cíclicas.

### **Ventajas**

**Crea urgencia.** - Las estrategias promociones de ventas llaman la atención sobre un determinado producto o servicio ofrecido. Distinguen a una empresa de la competencia a través de los menores precios. Cuando las promociones de ventas se ofrecen por un tiempo limitado, crean urgencia entre los clientes porque tienen que actuar antes de que expire la promoción. Como resultado, la oferta limitada reduce el tiempo para que los clientes piensen y analicen el producto. En la mayoría de los casos, van a dejar de comparar las alternativas y comprar el artículo o servicio ofrecido.

**Mantienen el flujo comercial.** - Mantener el flujo comercial entre los distribuidores y los minoristas es una ventaja de las promociones de ventas. Esto se refiere a productos que tienen una vida útil determinada, así como artículos que no. Muy a menudo, los proveedores y distribuidores compran artículos de acuerdo a la frecuencia con que se acaba una mercancía. Por lo tanto, si las ventas de un artículo son particularmente lentas, los distribuidores y proveedores son menos propensos a comprar ese artículo regularmente. Para atenuar eso existen las promociones de ventas.

- a. Estimular el entusiasmo de la fuerza de ventas para un producto nuevo, mejorado o maduro.
- b. Vigorizar las ventas de un producto maduro.
- c. Facilitar la introducción de nuevos productos al mercado.
- d. Incrementar el espacio de venta.
- e. Neutralizar las estrategias de marketing promocional de la competencia.
- f. Obtener compras de prueba de los consumidores.
- g. Retener a los usuarios corrientes animando la compra retenida.
- h. Aumentar el uso del producto incrementando la cantidad ofrecida al consumidor.
- i. Reforzar las estrategias de marketing en plataformas digitales, así como offline.



## **Desventajas**

Posibles fallas de comunicación. Es un riesgo calculado, que necesita ser planificado y anejado cuidadosamente para ser realmente eficaz. Las promociones de ventas se anuncian para informar a los clientes de la oferta especial. Si hay una discrepancia entre lo que se publica y la oferta real, todo será visto negativamente por el público. Los minoristas y los distribuidores deben asegurarse de que cualquier promoción que se publica sea cumplida, de lo contrario posiblemente empañe su reputación.

La sensibilidad al precio: Las estrategias de promociones en venta son una desventaja cuando se ofrecen también con regularidad. La clave para que tengan éxito es ofrecerlas de forma irregular, cogiendo al cliente con la guardia baja y sin preparación. Si se les proporciona ofertas de forma regular, los clientes esperarán solo las promociones para comprar, afectando el flujo normal del negocio.

Compensar por una fuerza de ventas mal entrenada por falta de más estrategias de marketing o por una débil imagen de marca.

Dar a los vendedores o consumidores una razón a largo plazo para continuar comprando una marca.

Para permanentemente la tendencia establecida hacia la baja de las ventas de un producto, o cambiar la actitud de no aceptación de un producto no deseado.

Sólo puede invertirse la tendencia si se usa la promoción de ventas en combinación con esfuerzos como activaciones de marca, eventos, etc., o mejoras en el producto.

## **Tipos de promoción de ventas**

Entre los tipos de promoción de venta tenemos:

- Muestras. Son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto para que el cliente lo conozca y se haga una opinión de él. Algunas muestras son gratuitas; en otros casos la compañía cobra una cantidad mínima para compensar su costo. La muestra podría entregarse de puerta en puerta, enviarse por correo, repartirse en una tienda, unirse a otro producto o incluirse en un anuncio. Este tipo de promoción es el más eficaz para introducir un nuevo producto, pero son más costosas.
- Cupones. Son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando adquieren los productos especificados. En el pasado las compañías utilizaban casi exclusivamente cupones de distribución masiva que se entregaban por correo o mediante insertos

independientes o anuncios en los diarios y revistas. Ahora se están distribuyendo cada vez más cupones a través de expendedores en el punto de venta, de impresoras electrónicas de cupones en el punto de venta, o sistemas de cupones sin papel que otorgan descuentos personalizados a compradores meta en los mostradores de caja de las tiendas. Las primeras pruebas de las expendedoras instantáneas de cupones han producido tazas de uso medias del 24% y han incrementados las ventas cerca del 32%. Algunas compañías están ofreciendo cupones en sus sitios Web o a través de servicios de cupones en línea. Ofertas de reembolso de efectivo (o devoluciones). Se parecen a los cupones, solo que la reducción en el precio ocurre después de la compra, no en el establecimiento de venta al detalle. El consumidor envía una prueba de compra al fabricante quien entonces reembolsa por correo una parte del precio de compra.

- Paquetes de precio global (también llamados ofertas con descuento incluido). Ofrecen a los consumidores un ahorro respecto al precio normal del producto. El fabricante imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o envase. Los paquetes de precio global pueden ser paquetes individuales que se venden a precio reducido (como el de dos por el precio de uno) por ejemplo las promociones de cervezas al 2x1. Los paquetes de precio global son muy eficaces para estimular las ventas a corto plazo.
- Bonificaciones: son artículos que se ofrecen gratuitamente a un costo muy bajo como incentivo para comprar un producto. Por ejemplo: en su reciente promoción de bonificación, Cutty Sark ofrecía una bandeja de latón en la compra de una botella de wisky y por la compra de dos botellas una lámpara de escritorio. La bonificación puede venir dentro del paquete, fuera de él o entregarse por correo. En ocasiones las bonificaciones se envían por correo a los consumidores que han enviado una prueba de compra, como la tapa de una caja.
- Especialidades publicitarias: Son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante y que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes de este tipo incluyen plumas, calendarios, llaveros, fósforos, bolsas para compras, camisetas, gorras, limas para las uñas y tazas para café. En un reciente estudio (en EE.UU.), el 63% de todos los consumidores encuestados llevaba o usaba un artículo de especialidad publicitario; más de las tres cuartas partes de quienes tenían un artículo podían recordar el nombre o mensaje del anunciante antes de mostrar el artículo al entrevistador.
- Recompensas por ser cliente habitual. Son dinero en efectivo u otros incentivos que se ofrecen por el uso repetido y constante de ciertos productos o servicios de una compañía.

Por ejemplo: Las aerolíneas ofrecen planes de viajero frecuente que otorgan puntos por los kilómetros recorridos, que pueden cambiarse por vuelos los gratuitos en esa línea. Algunos establecimientos de comida como subway, recompensan al consumidor cuando estos han comprado cierto número de sub's obsequiándoles uno absolutamente gratis.

Promoción de punto de compra (POP). Incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de compra o venta. Por ejemplo: una figura inflable con la imagen de una botella de Pilsen en los restaurantes cuando está en promoción en el establecimiento. Últimamente debido a que los detallistas no les gustan manejar cientos de exhibidores, letreros y carteles que reciben de los fabricantes, estos han respondido ofreciendo mejores materiales de POP, vinculados a mensajes por televisión e impreso y ofreciéndose instalarlos.

Concursos, sorteos y juegos. Proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o mercancías, ya sea por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional. Un sorteo requiere que los consumidores presenten su nombre para ser sorteado. En un juego se entrega a los consumidores algo (número de bingo, letras) cada vez que estos compran, lo cual podría o no ayudarle a ganar un premio. Un concurso de ventas anima a los distribuidores y a la fuerza de ventas a que intensifiquen su esfuerzo, otorgándoles premios a quien obtienen mejores resultados. (Armstrong & Kotler, 2008).

### 1.3. Definición de Términos

1. **Control:** Conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Monferrer, 2013, pág. 34).
2. **CRM:** Es un proceso que comienza con el establecimiento de una relación con el cliente, una recopilación adecuada de los datos que más interesan a la empresa sobre ese cliente, la correcta gestión de esos datos y, finalmente, ofrecer un servicio lo más personalizado posible a nuestros clientes. (Perez & Perez, 2006, pág. 27).
3. **Estrategia.** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. (David, 2008, pág. 13).

4. **Mercado.** Un conjunto de compradores y vendedores. (Ferrell, 2012, pág. 27).
5. **Meta mercado:** Un grupo de bienes y servicios relacionados que se centran en una actividad de consumo específica. (Ferrell, 2012, pág. 27).
6. **Planificación.** La empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la manera de llegar a tales objetivos (estrategias). (Monferrer, 2013, pág. 34).
7. **Planificación estratégica.** El proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Monferrer, 2013, pág. 33).
8. **Posicionamiento:** Es la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores. En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes. (Monferrer, 2013, pág. 65).
9. **Promoción.** Es la coordinación de todas las actividades promocionales (publicidad en medios, correo directo, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, empaque, exhibiciones en tienda, diseño del sitio web, personalización) para producir un mensaje unificado enfocado en los clientes. (Ferrell, 2012, pág. 22).
10. **Segmentación:** Es cuando dividen el mercado total en grupos o segmentos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares. (Ferrell, 2012, pág. 19).

## CAPÍTULO II

### MATERIAL Y MÉTODOS

#### 2.1. Tipo y nivel de investigación

##### Tipo de investigación.

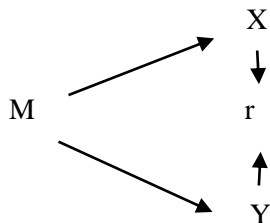
El tipo de investigación es aplicada, ya que se realizó mediante la recolección de datos, con la finalidad de conocer la situación actual de la Panadería Celendín, respecto a la planificación estratégica y estrategias de promoción, haciendo uso la aplicación de la encuesta, lo cual nos permitió determinar el problema planteado en la investigación.

##### Nivel de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio correlacional.

#### 2.2. Diseño de investigación

El diseño del trabajo de investigación es de tipo No Experimental transversal, puesto que la información que se muestra se estudió tal como se presentó en la realidad ya que las variables en cuestión no fueron modificadas ni manipuladas, realizando el estudio en un momento determinado de forma única.



M = Muestra

V X = Planificación estratégica

V Y = Estrategias de promoción

r = relación

### 2.3. Población y muestra

**Población:** La población tomada en cuenta en la presente investigación fue un total de 342 clientes, de la empresa del año 2017.

**Muestra:** Para identificar el número de encuestas a realizar, utilizamos los datos recolectados por la empresa, y nos basamos en la siguiente fórmula que nos permitió obtener los datos exactos:

$$Muestra = \frac{N * z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

**Dónde:**

N= Total de la población. =342

$z^2$ = 90% =1.64 estimación para el intervalo de confianza, elevado al cuadrado.

p= 0.5 probabilidad de éxito

q= 1-p= 0.5 probabilidad de fracaso

$d^2$ = 10% = 0.1 error muestra al cuadrado

$$n = \frac{342 * (1.64)^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (342 - 1) + (1.64)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 56$$

Para el desarrollo de la investigación se requirió encuestar a 56 clientes de la panadería Celendín – Moyobamba; con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%.

### 2.4. Métodos de Investigación

Se utilizó el método Deductivo, pues debido a la naturaleza de la investigación, la investigación se deduce de teorías generales y vigentes en temas de planificación estratégica y estrategias de promoción para ser la aplicación en casos específicos como es la Panadería Celendín de Moyobamba, con la finalidad de determinar el comportamiento de las variables en estudio en la relación a las teorías consultadas. Así mismo la investigación es Analítica, ya que permitió identificar los problemas que tuvo la empresa y los datos fueron obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos elaborados para el fin.

## 2.5. Técnicas de instrumento de recolección de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron dos tipos de encuestas, una encuesta para obtener información de la variable Planificación Estratégica y otra encuesta para adquirir información de la variable Estrategias de Promoción. La encuesta para el estudio de la variable Planificación Estratégica constó de 12 preguntas ligadas a los indicadores Ambiente Interno, Ambiente Externo, Diseño de una estructura organizacional, Diseño de sistemas de control, Atención personalizada con los clientes y Procedimientos. La encuesta para el estudio de la variable Estrategias de Promoción tuvo 13 preguntas vinculadas a los indicadores Segmentación conductual, Cuantitativo, Cualitativo, Publicidad, Relaciones Públicas, Ventas Personales, Promoción de ventas. Ambas encuestas están condicionadas a respuestas en una escala de Likert de 5 puntos.

## 2.6. Técnicas de procedimiento y análisis de datos

El procedimiento se realizó mediante agrupación y estructuración de los datos recogidos de las encuestas individuales fueron procesados en cuadros y gráficos en el programa estadístico IBM SPSS lo que nos permitió determinar con mayor precisión y así determinar el coeficiente de correlación simple por rangos de Pearson, ya que este programa permitió el proceso de los datos en forma breve para optimizar tiempos.

| <b>Técnica de Campo</b>                            | <b>Instrumento</b>                  | <b>Alcances</b>                              | <b>Indicadores</b>  | <b>Informantes</b>                   |
|--|-------------------------------------|--|---|--------------------------------------|
| Encuesta variable Planificación Estratégica        | Cuestionario Escala Likert 5 puntos | Obtener información a través de 12 preguntas | Ambiente Interno, Ambiente Externo, Diseño de una estructura organizacional, Diseño de sistemas de control, Atención personalizada con los clientes y Procedimientos. | 56 Clientes de la Panadería Celendín |
| Encuesta variables de Estrategias de Planificación | Cuestionario Escala Likert 5 puntos | Obtener información a través de 13 preguntas | Segmentación conductual, Cuantitativo, Cualitativo, Publicidad, Relaciones Públicas, Ventas Personales, Promoción de ventas   | 56 Clientes de la Panadería Celendín |

### 2.6.1 Análisis de datos

El análisis de datos consistió en la interpretación de los cuadros y gráficas con cantidades absolutas y referencias, en relación al objetivo del estudio. Los gráficos del programa estadístico IBM SPSS resultantes de la tabulación de datos se analizaron mediante estadística descriptiva. Para medir la correlación entre las variables estudiadas se utilizó el coeficiente por rangos de Pearson, dado que los resultados son rangos que miden el orden en el cual quedaron los datos después de realizadas las encuestas, es decir calificaron el puntaje de cada pregunta en un rango de 1 al 5 en escala de Likert. Según Hernández (2014) el coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, a continuación, se muestra el nivel de medición de las variables.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).



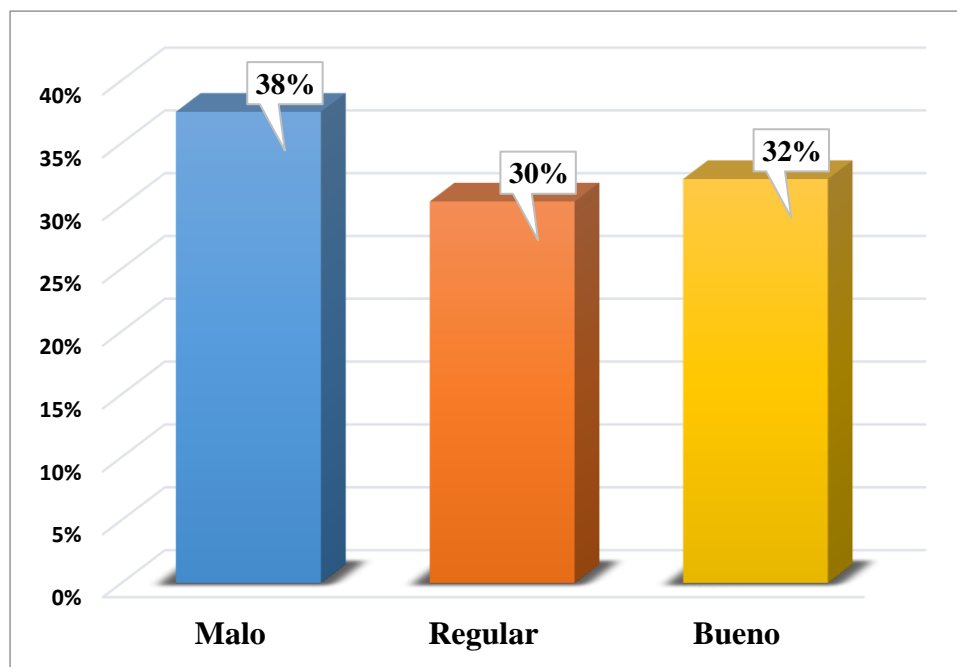
## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados

**Variable 1 : Planificación estratégica**

**Dimensión 1 : Análisis ambiental**



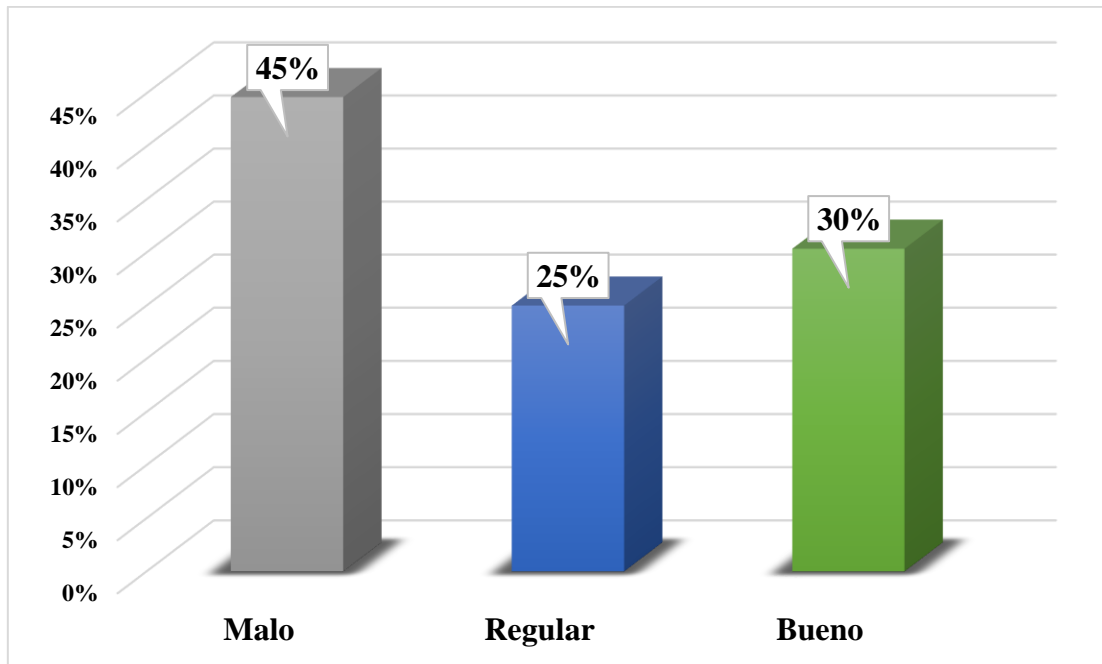
*Gráfico 1.* Análisis Ambiental (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 01, según la variable Planificación Estratégica, de acuerdo a la dimensión análisis ambiental y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 38% están en un nivel malo, 30% en un nivel regular y un 32% en un nivel bueno.

**Variable 1 : Planificación estratégica**

**Dimensión 2 : Implementación de estrategias**



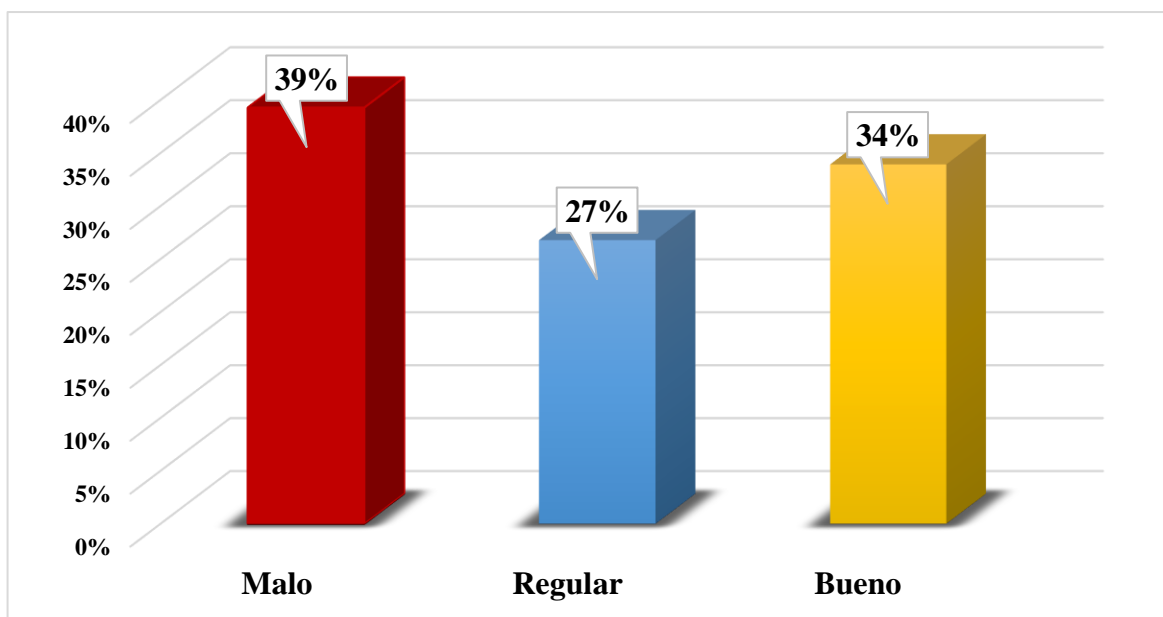
*Gráfico 2.* Implementación de Estrategias (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 02, según la variable Planificación Estratégica, de acuerdo a la implementación de estrategias y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 45% están en un nivel malo, 30% en un nivel bueno y un 25% en un nivel regular.

**Variable 1 : Planificación estratégica**

**Dimensión 3 : Evaluación**



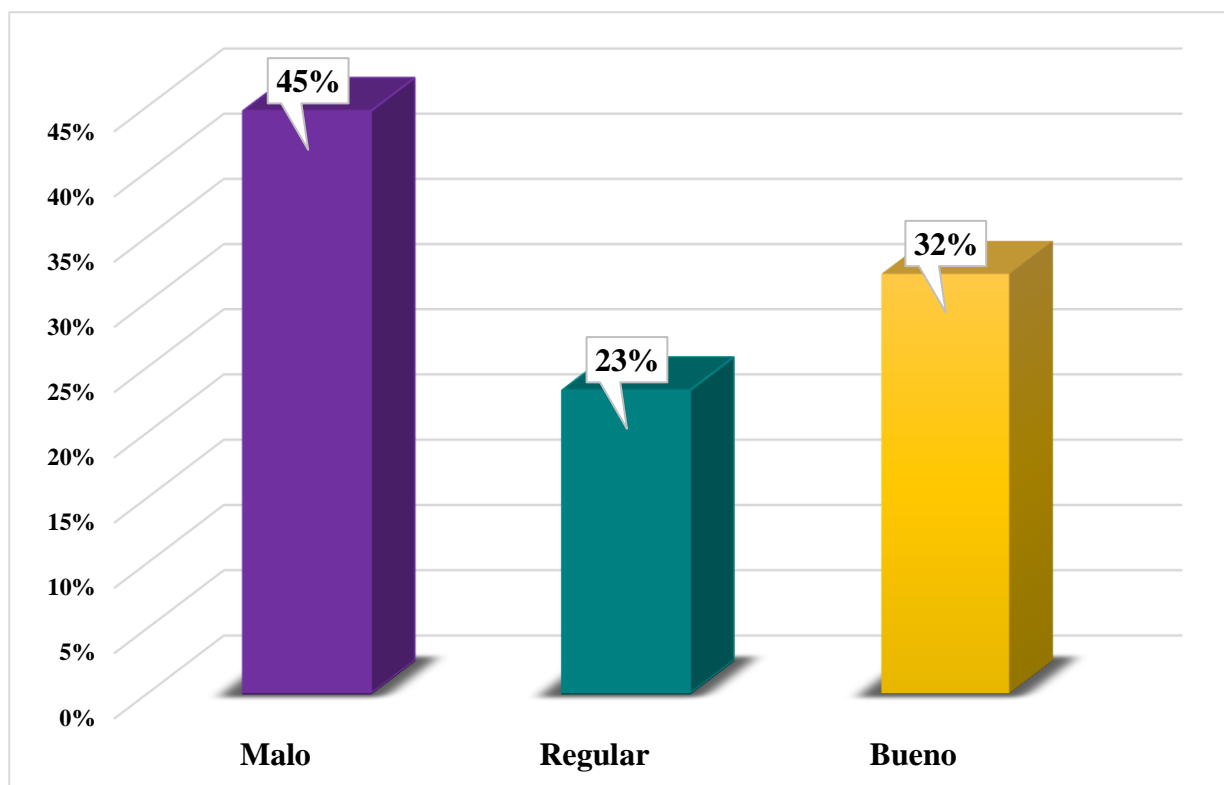
*Gráfico 3.* Evaluación y Control (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)

### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 03, según la variable Planificación Estratégica, de acuerdo a la evaluación y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 39% están en un nivel malo, 34% en un nivel bueno y un 27% en un nivel regular.

**Variable 2 : Estrategias de promoción**

**Dimensión 1 : Publicidad**



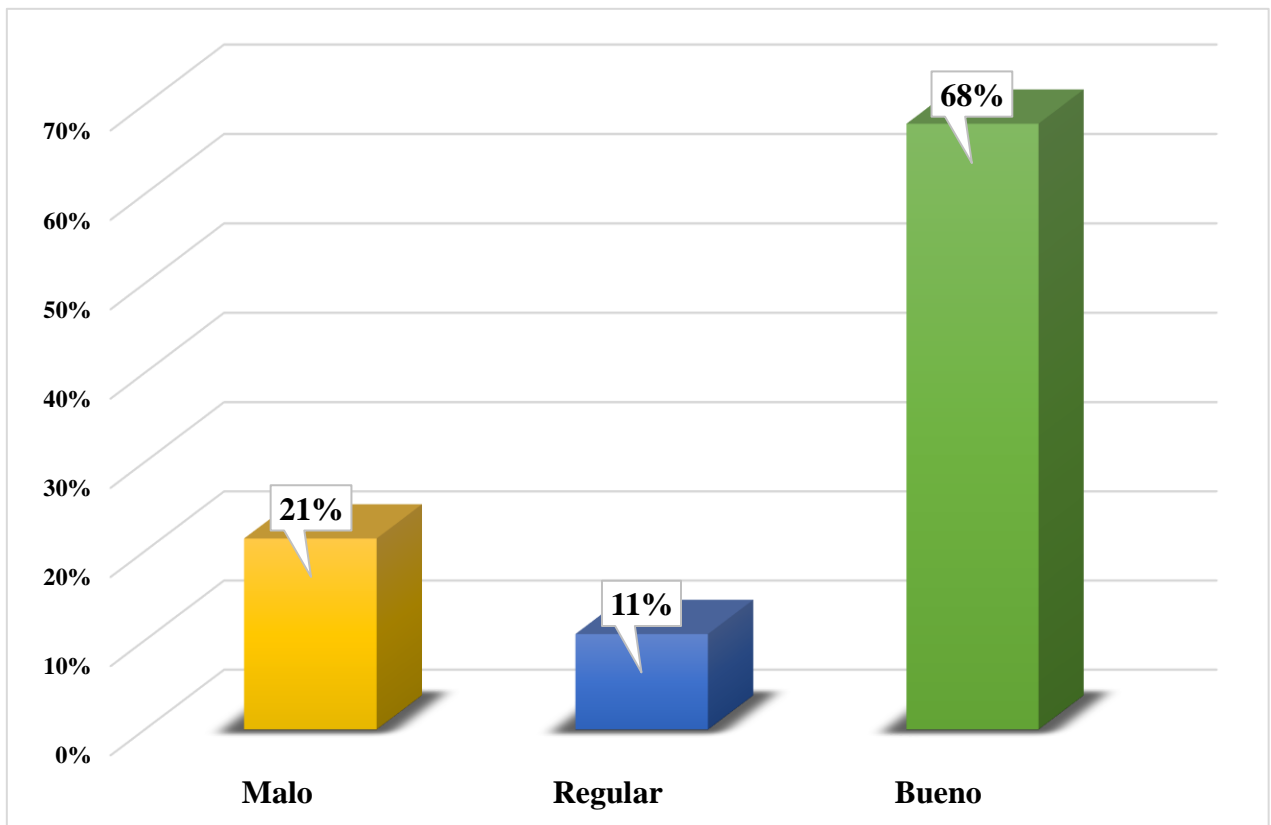
*Gráfico 4:* Publicidad (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)

### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 04, según la variable Estrategias de Promoción, de acuerdo a la dimensión publicidad y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 45% están en un nivel malo, 32% en un nivel bueno y un 23% en un nivel regular.

**Variable 2 : Estrategias de promoción**

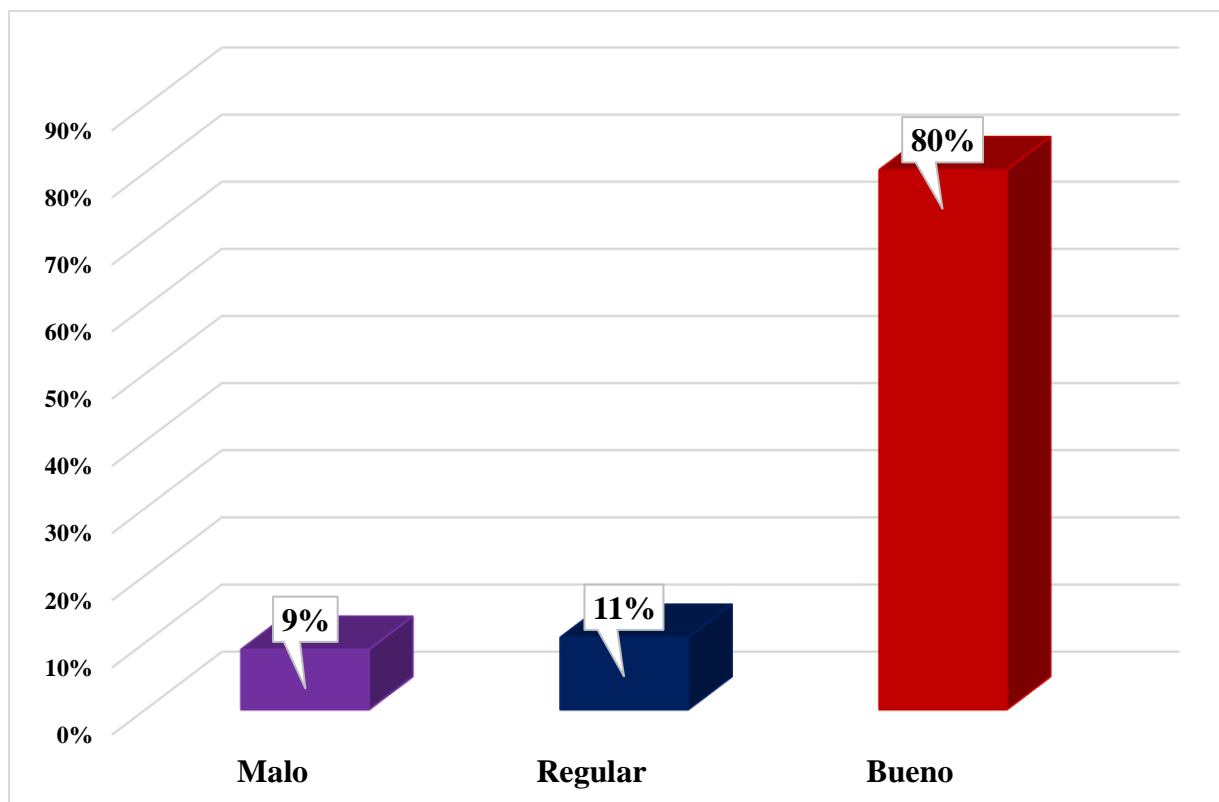
**Dimensión 2 : Promoción de ventas**



*Gráfico 5.* Promoción de Ventas (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 05, según la variable Estrategias de Promoción, de acuerdo a la dimensión promoción de ventas y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 68% están en un nivel bueno, 21% en un nivel malo y un 11% en un nivel regular.

**Variable 2 : Estrategias de promoción****Dimensión 3 : Relaciones públicas**

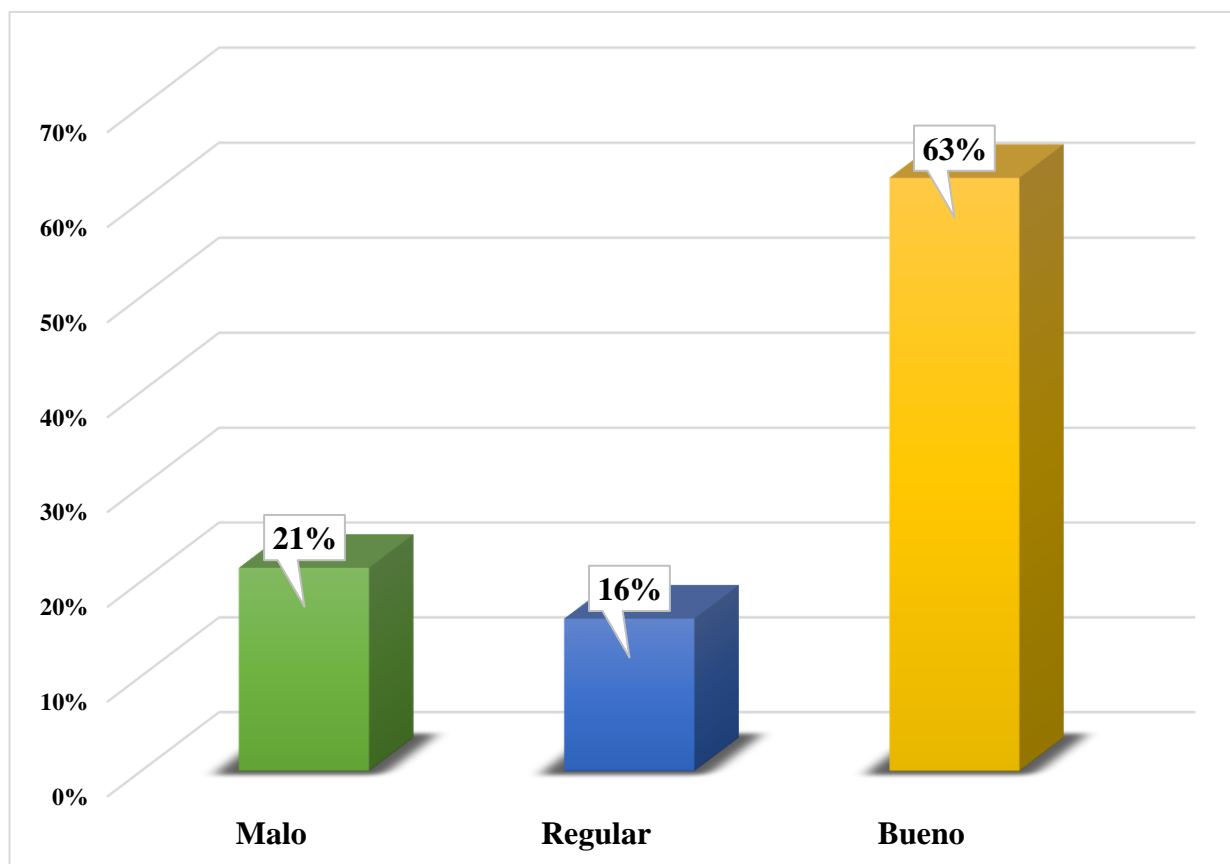
*Gráfico 6.* Relaciones Públicas (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 06, según la variable Estrategias de Promoción, de acuerdo a la dimensión relaciones públicas y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 80% están en un nivel bueno, 11% en un nivel regular y un 9% en un nivel malo.

**Variable 2 : Estrategias de promoción**

**Dimensión 4 : Mercadotecnia directa**



*Gráfico 7. Mercadotecnia Directa (Fuente: Elaboración propia 2017/resultados de la investigación)*

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico N° 07, según la variable Estrategias de Promoción, de acuerdo a la dimensión mercadotecnia directa y según los indicadores, vemos que los encuestados manifestaron que un 63% están en un nivel bueno, 21% en un nivel malo y un 16% en un nivel regular.

**La Planificación Estratégica y su relación con las Estrategias de Promoción en la Panadería Celendín de Moyobamba. Periodo 2017**

**Tabla 1**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

|                                    |                   | Planificación<br>Estratégica | Estrategias de<br>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.

**Interpretación:**

Según la prueba de normalidad aplicada a las variables (planificación estratégica y estrategias de promoción), se muestra que ambas variables se encuentran normalmente distribuidas; es por ello que la prueba estadística a aplicar es la de Pearson.



**Tabla 2**  
**Correlaciones**

|                           |                        | Estrategias de Promoción | de 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.

### **Interpretación:**

Después de la aplicación de la prueba de Pearson, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.725, lo cual muestra que existe una correlación positiva media entre las variables “Planificación estratégica” y “Estrategias de promoción”, se observa también que la significancia es de 0,023 que es menos de 0,05 es decir ambas variables están relacionadas significativamente, por lo que se concluye en rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis de investigación ( $H_1$ ) donde se afirma que “La planificación estratégica se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba – periodo 2017”.

### **Coefficiente determinante**

$$r^2 = (\text{Correlación de Pearson})^2 \quad r^2 = (0,725)^2 \quad r^2 = \mathbf{0.5256}$$

De acuerdo al resultado obtenido se puede concluir que la planificación estratégica tiene relación con las estrategias de promoción, en un 52,56% de correlación positiva media.

### 3.2. Discusión de resultados

Al desarrollar el análisis de la variable planificación estratégica a modo descriptivo se observa en el gráfico 1 que la dimensión análisis ambiental es malo en un 38%, esto se debe a que la empresa no cuenta con la actualización ni la aplicación de un plan estratégico en consecuencia no existen objetivos de ventas claros para que de esta manera la empresa pueda seguir creciendo. En el gráfico 2 se observa que la dimensión de implementación de estrategias según los resultados de la encuesta es mala en un 45% ya que si existiera el ingreso de nuevos competidores la panadería no cuenta con estrategias necesarias para enfrentar un cambio, pues lo que le mantiene a la empresa hasta ahora es la diversificación de panes que satisface el pedido de los clientes. En el caso del gráfico 3 de la dimensión evaluación y control muestra que el 39% es malo, ya que la empresa no cuenta con un control adecuado de los insumos para el proceso de elaboración de los panes lo cual causa pérdida monetaria y de insumos.

Los resultados ya expuestos guardan relación con el autor Aguirre (2014), quien menciona que la planificación estratégica debe aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción; por lo menos un 63% de conocimiento sobre la existencia de la planeación estratégica. Se comprobó que el personal administrativo y operativo, si son productivos en las diferentes áreas de trabajo lo que genera motivación en los colaboradores, no así en el conocimiento que se debe tener acerca planeación estratégica para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales. Así mismo Bracho (2015) expone que el rango de un servicio básico y considerando que según las tendencias de la administración y marketing en el que señalan que los servicios de alta calidad deben estar enfocados hacia un servicio aumentando que satisfagan a los clientes es menos de un 30% en toda la población. Con respecto a las oportunidades y amenazas, obteniendo como resultado un valor de 2.86 lo que indica la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo eficiente de las amenazas. También que la apreciación del servicio, que tiene el personal administrativo y de producción no difiere mucho del que tiene el cliente, pero mientras el cliente piensa que aún no se ha satisface sus expectativas, el personal piensa que las expectativas del cliente han sido superadas en un 74%. Esto demuestra que no siempre lo que consideramos bueno para nosotros los que producimos el servicio, representa de igual manera para el cliente.

Al realizar las evaluaciones correspondientes de la variable Estrategias de Promoción, la dimensión publicidad es malo en un 45%, esto se debe a que la Panadería Celendín no utiliza ningún medio de comunicación u otro tipo de medio para mostrar su producto y atraer más clientes, ya que ellos consideran más importantes los clientes ya fidelizados.

Por lo contrario, la dimensión promoción de ventas de acuerdo al resultado de la encuesta es bueno en el 68%, ya que son incentivos a corto plazo que fomentan la compra del producto o también utilizan bonos o canjes con su cartera de clientes ya establecidos. La dimensión relaciones públicas es bueno en el 80%, debido a que la panadería tiene una buena imagen que los clientes ya reconocen, y como son 12 años de creación los clientes se sienten seguro del producto que ellos ofrecen, dando panes netamente artesanales y no utilizando químicos; ante ello consisten en forjar relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables. Y por último la dimensión mercadotecnia directa que es bueno en el 63%, porque la panadería se dirige directamente a los potenciales clientes ya que es más efectivo que otros medios, además los clientes se sienten satisfechos de la forma como se da la venta y como llegan los panes, y de esta manera tienen al cuidado de proteger a los clientes fidelizados.

Estos resultados guardan relación con Armstrong & Kotler (2008) el cual comenta que para mover sus productos a través del canal de distribución desde el punto de manufactura hasta el punto de consumo, los comercializadores emplean dos tipos de estrategias: empuje y jalar. La estrategia de empuje es diseñada principalmente para asegurar la cooperación de los minoristas, obtener espacio de estante y proteger el producto contra los competidores, y las estrategias de jalar, por otra parte, están diseñadas para traer clientes y aumentar la demanda para el producto, la publicidad para el consumidor y las promociones de ventas para el consumidor. Además, Cabrera y Taipe (2016) concluye que las estrategias planteadas respecto a la promoción es elaborar publicidad spot publicitario televisivo y radial, con el apoyo de un experto en publicidad, para ello los anunciantes deben tener muy claros sus objetivos sobre lo que supuestamente debe hacer la publicidad, informar, convencer o recordar sobre la empresa y sus productos.

De acuerdo a los datos obtenidos de las variables estudiadas, se pudo determinar que la planificación estratégica se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la

Panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba en el periodo 2017, por tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

## CONCLUSIONES

- La planificación estratégica de la panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba en el periodo 2017 de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta la implementación de estrategias es mala en un 45% esto se debe a que no existe la aplicación de estrategias que ayude a que la empresa cuente con una misión y visión, con un mejor ambiente y control y de esta manera la empresa pueda cumplir con metas y objetivos.
- Las estrategias de promoción de la panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017 es bueno en promoción de ventas en un 68% y en relaciones publicas es bueno en un 80% esto se debe a la calidad del servicio y del producto que la empresa ofrece además de la satisfacción de los clientes por el servicio brindado, por otro lado, de acuerdo al gráfico 5 en cuanto a la publicidad de la panadería es malo en un 44%, esto se debe a que no utilizan medios de comunicación u otro tipo de medio para mostrar su producto y atraer más clientes.
- La planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017 de acuerdo con los resultados de la correlación de Pearson (tabla 2), se relacionan directamente en un 52,56% por tal motivo se acepta la hipótesis de investigación, esto se debe a que las dos variables deben de trabajar en conjunto para el mejoramiento de la empresa, y así la panadería conozca la importancia de implementar estrategias y ser flexibles dentro del mercado competitivo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de un plan estratégico en la empresa y de esta manera cuenten con metas y objetivos de lo que quieren lograr en el futuro, así planificar el trabajo y delegar mejor las funciones entre el personal, también contar con estrategias para elevar aún más el nivel de fidelización de los clientes de la panadería Celendín ya sea mediante propagandas, descuentos o premios que se puede hacer.
- Se recomienda a la panadería Celendín tener como un propósito muy fundamental, tratar de realizar publicidad en la televisión con spot publicitarios, ya que ahí se centran un gran número de posibles clientes, pero también buscar publicidad mediante las redes sociales ya que es una influencia de llegar más rápido a los posibles clientes.
- Se recomienda la contratación de un consultor externo para que la panadería Celendín pueda ser visto desde otra perceptiva y ayude a dar mayor productividad y brinde mayor rentabilidad, de esta manera facilite a los trabajadores el entendimiento del desarrollo de sus funciones y que esto vaya ligado a que la empresa realice constantes medios publicitario para que pueda llegar más rápido a sus clientes y así logren mejores resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Araque & Cruz. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA* (Tesis de maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolqui, Ecuador.
- Armstrong & 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, Martines & Montaner. (2009). El comportamiento del consumidor. *Universia BusinessReview*.
- Cabrera & 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. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.
- David. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ferrell. (2012). *Estrategias de Marketing* (Quinta ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Friend & Zehle. (2008). *Como diseñar un Plan de Negocios, 1era. Edición* (1ra ed.). Buenos Aires: Contamaná.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kotler & Keller. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

- Lamb, Hair & McDaniel. (2011). *Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editoriales S.A.
- Monferrer. (2013). *Fundamentos de marketing*. (1, Ed.) España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Montalvo. (2011). *Diapositivas de Gestión por Procesos, tema "Planeación Estratégica"*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Pallares & 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.
- Perez & Perez. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. MBA- Edición 2006.
- 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>
- Salazar. (2012). *Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa Constructora SSK Montajes e Instalaciones SAC* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.
- 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>



## **ANEXOS**

**Anexo A: Matriz de Consistencia.**

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES  | DISEÑO  | INSTRUMENTOS    |
|---|---|--|--|---|-----------------|
| <p>¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, en el periodo 2017?</p> | <p>Objetivo general.<br/>Determinar la relación de la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba, periodo 2017</p> <p>Objetivos específicos.<br/>-Evaluar la planificación estratégica de la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba – periodo 2017<br/>-Analizar las estrategias de promoción de la panadería Celendín en la ciudad de Moyobamba – periodo 2017<br/>-Medir la relación de la planificación estratégica y las estrategias de promoción en la panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba – periodo 2017.</p> | <p>Hi: La planificación estratégica se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba – periodo 2017.</p> <p>Ho: La planificación estratégica no se relaciona directamente con las estrategias de promoción en la Panadería Celendín de la ciudad de Moyobamba – periodo 2017.</p> | <p>Variable Independiente<br/>Planificación estratégica</p> <p>Variable Dependiente<br/>Estrategias de Promoción</p> |  <p>M= Muestra<br/>X= V1<br/>Y= V2<br/>r= Relación</p> | <p>Encuesta</p> |

Fuente: Elaboración propia

**Anexo B: Operacionalización de la Variable I**

| Variable Independiente                  | Definición Conceptual   | Definición Operacional  | Dimensiones                          | Indicadores  | Escala de Medición  |
|---|---|---|--------------------------------------|--|---|
| <p><b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> | <p>David, (1997) “La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”.</p> | <p>La variable Planificación Estratégica se medirá con la técnica de la encuesta que será aplicada a la población de la muestra, para determinar las causas que pueden estar afectando.</p> | <p>Análisis ambiental</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Interno</li> <li>• Ambiente Externo</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bueno</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Malo</li> <li>• Muy malo</li> </ul> |
|   |   |   | <p>Implementación de estrategias</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de una estructura organizacional</li> <li>• Diseño de sistemas de control</li> </ul> |   |
|   |   |   | <p>Evaluación</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada con los clientes</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>                |   |

**Fuente:** Marco teórico.

**Anexo C: Operacionalización de la Variable II**

| <b>Variable Dependiente</b>     | <b>Definición Conceptual</b>   | <b>Definición Operacional</b>   | <b>Dimensiones</b>    | <b>Indicadores</b>  | <b>Escala de Medición</b>   |
|---------------------------------|--|---|-----------------------|---|---|
| <b>Estrategias de Promoción</b> | Armstrong & Kotler, (2008). Comenta que para mover sus productos a través del canal de distribución desde el punto de manufactura hasta el punto de consumo, los comercializadores emplean dos tipos de estrategias: empuje y jalar. | La variable Estrategias de Promoción se medirá con la técnica de la encuesta que será aplicada a los clientes, para determinar las causas que puedan estar afectándola. | Promoción de Ventas   | - Imagen de promociones<br>- Comunicación personal                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bueno</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Malo</li> <li>• Muy malo</li> </ul> |
|                                 |  |   | Publicidad            | - Medios de comunicación<br>- Acciones publicitarias<br>- Actividades publicitarias |   |
|                                 |  |   | Mercadotecnia Directa | - Telemarketing<br>- Venta Personalizada<br>- Comunicación personalizada            |   |
|                                 |  |   | Relaciones Públicas   | - Imagen corporativa<br>- Sucesos desfavorables                                     |   |

**Fuente:** Marco teórico

## Anexo D: Instrumento de recolección de datos

### Encuesta de Planificación Estratégica

#### ENCUESTA

Estimado Señor (a) (ita): La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad conocer la Planificación Estratégica en la panadería Celendín de Moyobamba, 2017. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una x en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Muy malo |
|-----------|-------|---------|------|----------|
| 5         | 4     | 3       | 2    | 1        |

#### **DIMENSION: ANALISIS AMBIENTAL.**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Si llegaran nuevos competidores al mercado ¿Cómo calificaría las ventas de la panadería Celendín? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿La variedad de los productos ofrecidos por la Panadería son suficientes?                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿Cómo crees que se ve reflejado en la panadería Celendín el control interno que el dueño realiza? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿Qué tan eficiente es el servicio que brinda la panadería Celendín?                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### **DIMENSION: IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. ¿Cómo considera las tareas divididas en distintos trabajos dentro de la panadería Celendín?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿Considera que la panadería Celendín tiene una estrategia que diferencia a las demás panaderías? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ¿ Cree que la panadería Celendín debe hacer cambios en sus estrategias de ventas?                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿Cómo considera el sistema de control que tiene la panadería Celendín?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### **DIMENSION: EVALUACIÓN Y CONTROL**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 9. ¿Cómo considera el servicio que brinda la Panadería Celendín?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ¿Considera que la fidelización del consumidor es más accesible para satisfacer sus necesidades al momento de la atención?                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ¿Cómo califica los procedimientos que se realizan desde el momento de la preparación del producto hasta llegar al consumidor final en la Panadería Celendín? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ¿Cómo cree que la evaluación de los procedimientos que se realizan dentro de la panadería Celendín se ve reflejado en la calidad del servicio?               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Encuesta de Estrategias de Promoción

Estimado Señor (a) (ita): La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad conocer las Estrategias de Promoción en Moyobamba, 2017. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una x en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

|           |       |         |      |          |
|-----------|-------|---------|------|----------|
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Muy malo |
| 5         | 4     | 3       | 2    | 1        |

| <b><u>DIMENSION: PUBLICIDAD:</u></b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Qué tan eficiente considera los medios de comunicaciones usados para la Panadería Celendín?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿Cómo califica la creatividad en acciones publicitarias de la Panadería Celendín?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿Cómo considera el proceso que se dio al momento de su atención?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b><u>DIMENSION: PROMOCIÓN DE VENTAS</u></b>  |   |   |   |   |   |
| 4. ¿Qué tan efectiva considera la comunicación personal que se brinda en la Panadería Celendín?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿Qué tanto ha contribuido las estrategias de promoción de ventas en la imagen de la Panadería Celendín?                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿Qué tan motivado se siente usted al comprar los distintos tipos de panes de la Panadería Celendín gracias a la promoción que realiza? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b><u>DIMENSION: RELACIONES PÚBLICAS:</u></b>   |   |   |   |   |   |
| 7. ¿Qué tan prestigiosa considera la Panadería Celendín?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿Cómo evalúas las acciones que realiza la panadería Celendín para hacerse reconocida dentro de la ciudad?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ¿Qué nivel de simpatía le genera la panadería Celendín?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b><u>DIMENSION: MERCADOTECNIA DIRECTA</u></b>  |   |   |   |   |   |
| 10. ¿Los canales o medios de comunicación llegan a los clientes de la panadería Celendín?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ¿La comunicación personalizada de la panadería Celendín es efectiva?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ¿Cómo considera la forma de vender sus productos en la panadería Celendín?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ¿Cómo califica las ventas directas en la panadería Celendín?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |