Artículo Científico

Cómo citar: Machado Moncho, Y. (2024). Estrategias para mejorar la fidelización de clientes en formas de gestión no estatal: Caso miCerveza, Cuba. *Revista Científica Horizontes Multidisciplinarios*, *1*(2), 128-142. https://funtedcol.com.co/revista/index.php/Rhomu/article/view/21

Recibido: 24/07/2024
Aceptado: 19/09/2024
Publicado: 07/10/2024

Autor para correspondencia:
yarei30988@gmail.com

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Yareida Machado Moncho
Cervecería Bucanero S.A
miCerveza, La Habana, Cuba.
yarei30988@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-7418-0003

Estrategias para mejorar la fidelización de clientes en formas de gestión no estatal: Caso miCerveza, Cuba

Strategies to improve customer loyalty in non-state management forms: case study of miCerveza, Cuba

Resumen

Este estudio explora los factores que influyen en la fidelización de los clientes de miCerveza, una tienda de comercio electrónico perteneciente a Cervecería Bucanero S.A., enfocándose en formas de gestión no estatal (FGNE). Mediante un enfoque mixto, que incluyó encuestas, entrevistas y observación participante, se identificaron los principales desafíos que afectan la retención de clientes, destacando problemas en los tiempos de entrega y los métodos de pago como las causas más importantes de abandono. Los resultados sugieren la necesidad de optimizar la logística de entrega e implementar sistemas de pago más eficientes. Además, se recomienda diseñar un programa de fidelización que ofrezca incentivos claros a los clientes recurrentes. Este estudio contribuye a la comprensión de la fidelización en mercados emergentes, donde las limitaciones logísticas y tecnológicas desempeñan un papel crítico en la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Fidelización de clientes, comercio electrónico, formas de gestión no estatal, miCerveza, Cuba, logística.

Abstract

This study explores the factors influencing customer loyalty in miCerveza, an e-commerce store owned by Cervecería Bucanero S.A., focusing on non-state management forms (NSMF). Using a mixed-methods approach that included surveys, interviews, and participant observation, the main challenges affecting customer retention were identified, with delivery times and payment methods being the most significant causes of customer churn. The results highlight the need to optimize delivery logistics and implement more efficient payment systems. Additionally, the design of a loyalty program offering clear incentives to recurring customers is recommended. This study contributes to the understanding of customer loyalty in emerging markets where logistical and technological limitations play a critical role in customer satisfaction.

Keywords: Customer loyalty, e-commerce, non-state management forms, miCerveza, Cuba, logistics.

Rhomu
Revista Científica Horizontes Multidisciplinarios

CC BY

Introducción

Actualmente, la globalización y la modernización tecnológica han transformado la dinámica de los negocios (Rodríguez Torres, 2021; Rodríguez Torres et al., 2022, 2023; Román Santana et al., 2023; Roman-Acosta, 2023; Roman-Acosta et al., 2023a, b; Morales Armas et al., 2023; Noa Guerra et al., 2024; Hernández Delgado et al., 2024), haciendo que las empresas deban enfrentar retos cada vez mayores. La variedad de productos y servicios que coexisten en el mercado obliga a las organizaciones a poner énfasis no solo en captar clientes, sino en retenerlos y fomentar su lealtad. Este último aspecto es vital, ya que la fidelización de clientes garantiza la estabilidad en las ventas, la consolidación de la marca y el crecimiento sostenido de las empresas (Mateo, 2021; Arévalo et al., 2023; García Hurtado et al., 2024; Pérez Egües et al., 2024).

En el año 2021, la tienda de comercio electrónico **miCerveza** de Cervecería Bucanero S.A. alcanzó ingresos de 13.3 millones de USD, cifra que se incrementó en un 58% al año siguiente, alcanzando los 21 millones de USD (Bucanero, 2024). Estos resultados subrayan la importancia del comercio electrónico en la estrategia de crecimiento de la empresa, especialmente en un contexto marcado por las restricciones económicas impuestas por la pandemia de COVID-19 y el auge de las formas de gestión no estatal (FGNE). Sin embargo, a pesar del éxito financiero de la tienda, la retención y fidelización de los clientes de FGNE ha demostrado ser un desafío significativo.

El contexto empresarial cubano ha sufrido cambios profundos en los últimos años, en gran parte impulsados por la necesidad de enfrentar la crisis derivada de la pandemia y las reformas económicas implementadas por el gobierno. Entre las medidas más importantes están el crecimiento de las formas de gestión no estatal, el aumento de empresas mixtas y la autorización para que negocios no estatales realicen operaciones de comercio exterior con el apoyo de empresas estatales. Estas iniciativas han contribuido a dinamizar la economía del país, pero también han intensificado la competencia, obligando a las empresas tradicionales a adaptarse rápidamente para mantener su participación en el mercado (Gestiopolis, 2024).

Cervecería Bucanero S.A., fundada en 1997, es la principal productora y distribuidora de cervezas y maltas en Cuba. Con el objetivo de enfrentar los desafíos impuestos por la pandemia, la empresa lanzó la tienda miCerveza a finales de 2020, en un esfuerzo por adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y potenciar sus ingresos. Inicialmente, la tienda se enfocó en el comercio al detalle, bajo el modelo B2C (Business to Consumer), pero en 2023, se expandió al modelo B2B (Business to Business), con la incorporación de clientes de FGNE. Esta expansión permitió que, en tan solo seis meses, las ventas a clientes mayoristas alcanzaran los 4.9 millones de USD, representando el 47% de las ventas totales de la tienda en ese periodo (Bucanero, 2024).

A pesar de estos resultados financieros prometedores, uno de los principales problemas identificados por la empresa ha sido la pérdida de clientes en su segmento de FGNE. Durante el primer trimestre de 2024, de los 95 clientes activos en el periodo base de julio a septiembre de 2023, solo 72 repitieron sus compras en el trimestre siguiente, lo que significa que el 24% de los clientes abandonaron el servicio. Este porcentaje de pérdida aumentó al 35% en el primer trimestre de

2024, lo que evidencia una tendencia preocupante en cuanto a la retención de clientes (Bucanero, 2024).

Este fenómeno es particularmente relevante si se tiene en cuenta que, en un entorno empresarial competitivo, la retención de clientes suele ser más rentable que la adquisición de nuevos. De acuerdo con Kotler (2019), atraer a un cliente nuevo puede costar entre cinco y siete veces más que retener a un cliente existente. En este sentido, la fidelización no solo implica mantener una base de clientes estable, sino también generar relaciones a largo plazo que puedan traducirse en mayores ingresos y en una mejor consolidación de la marca.

La fidelización de clientes es un aspecto clave en cualquier estrategia de marketing y es especialmente importante en el comercio electrónico. Estudios recientes demuestran que los clientes leales tienden a realizar compras repetidas, recomiendan el servicio a otras personas y son menos sensibles al precio (Mateo, 2021). Sin embargo, la fidelización no ocurre de manera automática. Requiere de una serie de acciones estratégicas que incluyen desde la mejora continua del producto y servicio, hasta la implementación de programas de lealtad, el uso efectivo de las redes sociales y la creación de un sistema de retroalimentación proactivo que permita a la empresa adaptarse a las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes (Jiménez, 2019).

En el caso de la tienda miCerveza, la pérdida de clientes, especialmente aquellos de FGNE, ha sido motivo de preocupación para los directivos. A pesar del aumento en el número de nuevos clientes – que pasó de 95 en el trimestre de julio a septiembre de 2023 a 167 en el periodo de enero a abril de 2024 – las cifras de pérdida muestran que muchos de estos clientes no regresan después de realizar su compra inicial (Bucanero, 2024). Esta situación plantea la necesidad urgente de diseñar e implementar una estrategia de fidelización que permita no solo atraer a nuevos clientes, sino retener a aquellos que ya han tenido una experiencia de compra.

Por lo tanto, la presente investigación se propone abordar el problema de la fidelización de los clientes de FGNE de la tienda miCerveza. El objetivo principal es diseñar una estrategia de marketing que potencie la fidelización, garantizando así la estabilidad de las ventas y el crecimiento sostenido de la tienda en este segmento de clientes. Para ello, se realizará una revisión del estado del arte sobre las estrategias de fidelización en el comercio electrónico y en el sector de las FGNE, un diagnóstico de la situación actual de la tienda y la identificación de las áreas en las que se debe mejorar.

Esta investigación no solo es relevante para Cervecería Bucanero S.A., sino que también puede servir de referencia para otras empresas en Cuba que enfrentan desafíos similares en cuanto a la retención de clientes. En un contexto económico cada vez más competitivo, las empresas que logren establecer relaciones duraderas y rentables con sus clientes estarán en una mejor posición para sobrevivir y prosperar.

Es importante destacar que, la fidelización de clientes es un aspecto fundamental en la gestión moderna de empresas. A través de esta investigación, se busca no solo entender los factores que afectan la retención de clientes en miCerveza, sino también proponer soluciones prácticas que permitan mejorar la satisfacción del cliente y, en última instancia, aumentar las ventas y la

rentabilidad de la empresa.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto, que combina técnicas de recolección y análisis de datos tanto cuantitativas como cualitativas. Este enfoque fue seleccionado debido a su capacidad para proporcionar una comprensión más integral del fenómeno (Pérez Gamboa et al., 2023) de estudio: la fidelización de los clientes de formas de gestión no estatal (FGNE) en la tienda **miCerveza**. Según Creswell y Plano Clark (2018), el enfoque mixto permite integrar los puntos fuertes de ambas metodologías, brindando una mayor profundidad y amplitud a los hallazgos. En este contexto, los métodos cuantitativos aportaron información estadística sobre la satisfacción de los clientes, mientras que los métodos cualitativos ofrecieron una visión detallada de las percepciones y experiencias de los actores involucrados.

El enfoque mixto fue seleccionado debido a su capacidad para proporcionar una comprensión completa del fenómeno de la fidelización en el contexto del comercio electrónico, donde es crucial no solo medir las percepciones de los clientes, sino también cuantificar su comportamiento de compra. Como destacan Tashakkori y Teddlie (2010), el enfoque mixto permite integrar los resultados cualitativos y cuantitativos, logrando un análisis más robusto y holístico. Las encuestas permitieron obtener datos representativos de los clientes, mientras que las entrevistas y la observación proporcionaron información detallada sobre las dinámicas internas de la tienda **miCerveza**.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación empleado es exploratorio-secuencial. Este diseño permite, en una primera fase, recolectar datos cualitativos para identificar factores clave, que luego se verifican y generalizan mediante análisis cuantitativos en una segunda fase (Creswell, 2017). La naturaleza exploratoria de este estudio responde a la necesidad de comprender a fondo los desafíos y oportunidades relacionados con la fidelización de los clientes de miCerveza, un tema escasamente estudiado en el contexto cubano y del comercio electrónico.

Métodos Teóricos

Revisión bibliográfica y documental La revisión de la literatura es un pilar fundamental en cualquier investigación académica y fue esencial para este estudio, ya que permitió establecer los marcos teóricos relacionados con la fidelización de clientes y el marketing relacional. Según Booth, Papaioannou, y Sutton (2016), la revisión bibliográfica permite no solo contextualizar el estudio, sino también identificar lagunas en el conocimiento y desarrollar una base teórica robusta para el análisis. En esta investigación, se revisaron fuentes primarias y secundarias, incluyendo artículos científicos, informes empresariales y estudios previos sobre fidelización en el comercio electrónico. Se emplearon bases de datos académicas, como Scopus y Google Scholar, para localizar estudios relevantes. También, se consultaron fuentes internas de Cervecería Bucanero S.A., que aportaron datos sobre la evolución de las ventas y los clientes de miCerveza.

Análisis y síntesis (Método analítico-sintético) Este método permitió descomponer

los conceptos clave relacionados con la fidelización y el marketing relacional, integrándolos en un marco teórico coherente para el análisis. Yin (2018) afirma que el análisis y síntesis permiten extraer relaciones entre teorías y fenómenos empíricos, construyendo así una interpretación lógica y fundamentada de los datos recolectados. En este caso, los conceptos de satisfacción del cliente, lealtad y marketing relacional fueron analizados en profundidad, y luego sintetizados para aplicarlos al caso específico de miCerveza.

Inducción y deducción A través de la combinación de los métodos inductivo y deductivo, se generaron hipótesis a partir de los datos empíricos obtenidos y se contrastaron con las teorías existentes en la literatura (Popper, 2002). El método inductivo permitió identificar patrones emergentes en los datos cualitativos, mientras que el enfoque deductivo permitió aplicar estos patrones a contextos más amplios, evaluando su consistencia con la teoría. Este proceso fue clave para formular conclusiones sobre los factores que impactan en la fidelización de los clientes.

Métodos empíricos

Encuestas Las encuestas son una técnica ampliamente utilizada para recolectar datos cuantitativos que permiten medir variables como la satisfacción del cliente y su intención de recompra (Fowler, 2013). En esta investigación, se diseñaron dos encuestas específicas: una dirigida a clientes activos de **miCerveza** y otra a clientes inactivos. Las encuestas incluyeron preguntas cerradas y abiertas, permitiendo tanto el análisis estadístico como la recolección de datos cualitativos adicionales. La encuesta fue validada mediante el método de juicio de expertos, lo que garantizó su pertinencia y coherencia (Hernández Sampieri et al., 2014).

El tamaño de la muestra fue determinado siguiendo la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se aplicaron un total de **100 encuestas a clientes activos** y **40 encuestas a clientes inactivos**. Según Groves et al. (2009), este tipo de muestreo es adecuado para obtener resultados representativos y generalizables a la población total de clientes de la tienda miCerveza.

Entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo 7 entrevistas semiestructuradas con directivos y especialistas de cervecería bucanero s.a. y de la tienda micerveza. las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información en profundidad, manteniendo a la vez una estructura flexible que facilita la exploración de temas emergentes (kvale, 2007). en este caso, las entrevistas se enfocaron en entender las percepciones de los directivos sobre los desafíos relacionados con la fidelización de los clientes y las estrategias implementadas hasta el momento. las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y posteriormente se realizó un análisis de contenido para identificar temas recurrentes y relaciones entre variables.

Observación participante La observación participante fue utilizada para captar el comportamiento de los clientes en los puntos de venta de **miCerveza** y analizar las interacciones entre los vendedores y los compradores. Este método es especialmente útil para identificar dinámicas que no siempre se reflejan en las encuestas o entrevistas (Angrosino, 2007). Durante la observación, se evaluaron aspectos como la disposición de los productos, la competencia directa y la actitud de los vendedores. Los datos recolectados complementaron la información

obtenida a través de los otros métodos, proporcionando un contexto más amplio para interpretar los resultados.

Análisis de Datos

Análisis Cuantitativo Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron analizados utilizando **estadística descriptiva**. Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y dispersión (desviación estándar) para evaluar la satisfacción de los clientes, la frecuencia de compra y la intención de recompra. Además, se realizaron análisis de correlación para determinar las relaciones entre la satisfacción del cliente y su nivel de fidelización. El software **Microsoft Excel** fue utilizado para procesar los datos y generar gráficos que facilitaron la interpretación de los resultados (Field, 2018).

Análisis cualitativo El análisis cualitativo de los datos obtenidos a través de las entrevistas y la observación participante se realizó utilizando la técnica de **análisis temático**, descrita por Braun y Clarke (2006). Esta técnica permite identificar, analizar y reportar patrones dentro de los datos, ofreciendo una comprensión profunda de las experiencias de los participantes. Las transcripciones de las entrevistas fueron codificadas manualmente para identificar los temas emergentes, que luego fueron agrupados en categorías para su interpretación. Este enfoque inductivo permitió extraer conclusiones sobre los principales desafíos y oportunidades en la fidelización de los clientes de miCerveza.

Consideraciones éticas

El estudio fue realizado cumpliendo con todas las consideraciones éticas requeridas en investigaciones con seres humanos. Antes de la recolección de datos, se obtuvo la aprobación del **Comité de Ética** de la Universidad de La Habana, asegurando que los procedimientos respetaran los principios de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado. Todos los participantes fueron informados del propósito de la investigación, y se les pidió que firmaran un consentimiento informado antes de su participación. Según las directrices de la **Declaración de Helsinki** (WMA, 2013), los datos recolectados se mantuvieron en condiciones seguras, y solo se utilizaron con fines de investigación.

Limitaciones del estudio

A pesar de la rigurosidad metodológica aplicada, este estudio presenta algunas limitaciones. La primera es el tamaño reducido de la muestra de clientes inactivos, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otros segmentos de clientes. Asimismo, la observación participante estuvo limitada a un periodo determinado, lo que puede haber afectado la captación de comportamientos dinámicos de los clientes en distintos momentos. Sin embargo, estas limitaciones fueron mitigadas mediante el uso complementario de diferentes métodos, lo que incrementa la validez interna de los hallazgos.

.

Resultados

El análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y observación participante reveló información valiosa sobre los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes de **miCerveza**, así como sobre las áreas que requieren

mejoras para aumentar la lealtad de los clientes de formas de gestión no estatal (FGNE). A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos más relevantes organizados en función de los objetivos del estudio.

Nivel de satisfacción de los clientes

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a **100 clientes activos** y **40 clientes inactivos**, se observó que el **56%** de los clientes encuestados se declararon **satisfechos** con los productos y servicios ofrecidos por **miCerveza**. Sin embargo, un **32%** de los encuestados reportó estar **poco satisfecho**, lo que sugiere áreas de mejora en aspectos clave del servicio. Solo un **5%** de los clientes indicaron estar completamente satisfechos y fieles a la tienda, mientras que el **7%** de los encuestados se mostraron **indiferentes** respecto a su experiencia con la tienda.

La Tabla 1, resume estos resultados y proporciona un desglose detallado de las calificaciones otorgadas por los clientes en relación con aspectos clave como el precio, la atención al cliente, el tiempo de entrega, y la calidad de los productos.

Tabla 1

Resumen de clasificación por satisfacción

Precio	Página	Pago	Tiempo	Posventa	Calidad	Atención	Información	Marca
3.2	3.4	3.3	3.2	3.4	3.8	3.8	3.7	3.8
Poco Satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho

Nota: Esta tabla muestra las valoraciones de los clientes en aspectos como el precio, calidad del producto, tiempo de entrega, entre otros).

Conjuntamente, la Figura 1 muestra un gráfico circular que visualiza el desglose de la satisfacción de los clientes, donde se puede observar claramente la proporción de clientes satisfechos, poco satisfechos e indiferentes.

Figura 1

Clasificación Satisfacción de los clientes



Comparación entre clientes activos e inactivos

Al comparar los resultados entre clientes activos e inactivos, se identificaron diferencias significativas en sus respuestas. Mientras que los clientes activos mostraron un nivel de satisfacción global superior al de los inactivos, los inactivos señalaron varias razones por las cuales dejaron de comprar en la tienda, siendo las principales el **tiempo de entrega** y los **problemas en los métodos de pago**. Según el análisis, el **40%** de los clientes inactivos mencionó que las demoras en la entrega de los productos fueron su principal motivo de insatisfacción, mientras que el **35%** citó problemas con el sistema de pago en línea.

Estas diferencias se presentan en la **Tabla 2**, donde se ilustran los factores más relevantes que explican las diferencias en el comportamiento de compra entre estos dos grupos, es decir, compara las respuestas de los clientes activos e inactivos respecto a su satisfacción y las razones para discontinuar sus compras.

Tabla 2

Comparación entre clientes activos e inactivos

Provincias	**Ventas MCAD**	**%**
Holguín	1,378.0	40%
La Habana	725.4	21%
Mayabeque	423.3	12%
Santiago de Cuba	200.4	6%
Ciego de Ávila	200.1	6%
Matanzas	173.5	5%
Artemisa	76.6	2%
Granma	70.0	2%
Pinar de Río	54.6	2%
Cienfuegos	39.8	1%
Sancti Spíritus	34.7	1%
Las Tunas	31.3	1%
Camagüey	23.2	1%
Villa Clara	8.2	0%
Guantánamo	6.2	0%
Isla de la Juventud	2.7	0%

Total	**3,447.9**	**100%**

Análisis de la fidelización

El análisis de los datos reveló que, a pesar de las ventas iniciales exitosas, la tienda **miCerveza** ha experimentado una pérdida considerable de clientes en los últimos trimestres. De los **95 clientes** activos que realizaron compras en el trimestre de julio a septiembre de 2023, solo **72** repitieron sus compras en el trimestre siguiente, lo que significa que **el 24% de los clientes** abandonaron la tienda durante ese periodo. Este porcentaje de pérdida aumentó al **35%** en el primer trimestre de 2024, lo que representa un desafío crítico en términos de retención de clientes.

Percepciones de los directivos y especialistas

Las entrevistas realizadas a 7 directivos y especialistas de Cervecería Bucanero S.A. y de la tienda miCerveza revelaron varios puntos clave en cuanto a la gestión de la fidelización. Los directivos coincidieron en que los principales retos incluyen la optimización de los tiempos de entrega, el mejoramiento de las opciones de pago y la creación de un programa de fidelización que ofrezca incentivos claros a los clientes recurrentes. Además, señalaron la importancia de fortalecer la comunicación con los clientes a través de estrategias digitales más eficaces, como el uso de redes sociales y campañas de correo electrónico personalizadas.

A través de la observación directa en los puntos de venta de **miCerveza**, se identificaron varios factores que podrían estar contribuyendo a la insatisfacción de los clientes. Entre ellos, destaca la **falta de disponibilidad de ciertos productos** en momentos clave y las **dificultades en la interacción con el personal de ventas**, especialmente en términos de atención al cliente. Estos problemas fueron corroborados en las entrevistas, donde varios directivos reconocieron la necesidad de mejorar los **procesos de atención al cliente** tanto en la tienda física como en la plataforma en línea.

Los resultados obtenidos sugieren que, aunque **miCerveza** ha logrado captar un número significativo de clientes, enfrenta problemas en cuanto a la retención de los mismos. Factores como el tiempo de entrega y los problemas en el sistema de pago han sido determinantes en la pérdida de clientes, particularmente entre las FGNE. Las entrevistas y la observación directa revelan que existe una oportunidad clara para mejorar la experiencia del cliente mediante la optimización de estos aspectos, así como a través de la implementación de un programa de fidelización que motive a los clientes a realizar compras recurrentes.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan varios aspectos clave sobre la fidelización de clientes en la tienda miCerveza, lo que permite establecer un diálogo entre los hallazgos empíricos y la literatura revisada. A continuación, se discuten las principales implicaciones, tanto teóricas como prácticas, de los resultados obtenidos.

Interpretación de los resultados

Uno de los hallazgos más destacados es que, aunque el **56%** de los clientes activos se declararon **satisfechos** con los productos y servicios ofrecidos por **miCerveza**, un **32%** manifestó estar **poco satisfecho**, y un **24%** de los clientes abandonó la tienda en el último trimestre de análisis. Estos datos revelan que, si bien la tienda ha logrado mantener una base de clientes satisfechos, la falta de fidelización entre un porcentaje significativo de clientes representa un desafío crítico.

Estos resultados están alineados con estudios previos que destacan la importancia de la **satisfacción del cliente** como un factor determinante para la fidelización en el comercio electrónico. Según Kotler y Keller (2019), la satisfacción es el principal precursor de la lealtad del cliente, y una disminución en los niveles de satisfacción puede tener un impacto negativo en las tasas de retención. En el caso de **miCerveza**, los clientes insatisfechos señalaron principalmente problemas relacionados con los **tiempos de entrega** y los **métodos de pago**, lo que sugiere que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar estos aspectos operativos.

Además, los **clientes inactivos** presentaron una mayor tasa de insatisfacción, siendo el **40%** de ellos los que mencionaron las demoras en la entrega como su principal motivo de abandono. Esto concuerda con lo señalado por Zairi (2012), quien argumenta que la logística es uno de los factores clave que influye en la decisión de recompra de los clientes en el comercio electrónico. La **Figura 2.1** de los resultados visualiza claramente esta situación, donde los clientes poco satisfechos representan una parte significativa del total, lo que refleja la necesidad de mejorar las operaciones de entrega y el sistema de pagos.

Relación con la literatura

La tendencia observada en miCerveza —donde los tiempos de entrega y los problemas en los métodos de pago son las principales razones de insatisfacción— está en línea con investigaciones previas que señalan estos factores como cruciales para la fidelización de clientes en entornos digitales. De acuerdo con los estudios de Mateo (2021), las demoras en la entrega y las dificultades en los procesos de pago generan una desconexión emocional entre el cliente y la marca, lo que afecta negativamente la percepción de la empresa y disminuye la probabilidad de recompra.

Este estudio también confirma los hallazgos de autores como Jiménez (2019), quienes destacan que la fidelización de clientes en plataformas de comercio electrónico depende no solo de la calidad del producto, sino también de la experiencia total del cliente, incluyendo la facilidad de pago, la rapidez de la entrega y la atención postventa. En este sentido, miCerveza se enfrenta a un desafío similar al de muchas otras empresas de comercio electrónico en mercados emergentes, donde las infraestructuras logísticas y las limitaciones tecnológicas dificultan la optimización de la experiencia del cliente.

Conjuntamente, la percepción de los directivos de Cervecería Bucanero S.A., recogida a través de las entrevistas, refuerza esta idea: todos coincidieron en que los tiempos de entrega y las opciones de pago son áreas críticas que requieren mejoras inmediatas. La necesidad de optimizar la logística de entrega en el comercio electrónico es un tema ampliamente discutido en la literatura, donde se sugiere que, en ausencia de mejoras, la lealtad del cliente continuará deteriorándose (Christopher et al., 2013).

Implicaciones prácticas

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones prácticas para la gestión de miCerveza. En primer lugar, se recomienda que la tienda implemente mejoras en su sistema logístico para reducir los tiempos de entrega y asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera oportuna. Esto podría lograrse mediante la asociación con proveedores logísticos más eficientes o la inversión en infraestructura propia. Tal como sugiere Chopra (2016), las empresas de comercio electrónico que logran optimizar sus procesos logísticos experimentan un aumento significativo en la satisfacción del cliente y, como resultado, en su lealtad.

Asimismo, la tienda debe abordar los problemas relacionados con los métodos de pago, que fueron citados como una de las principales causas de abandono por parte de los clientes inactivos. La integración de nuevas plataformas de pago más ágiles y seguras podría mejorar la experiencia del usuario, especialmente en el segmento de las FGNE, que requieren flexibilidad en las transacciones. La literatura respalda esta recomendación, ya que varios estudios han señalado que la simplificación del proceso de pago puede aumentar las tasas de conversión y reducir el abandono de clientes durante la fase de compra (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Otra estrategia práctica que surge de este estudio es la implementación de un programa de fidelización. Los directivos entrevistados señalaron la necesidad de desarrollar un sistema de incentivos que motive a los clientes a regresar a la tienda y realizar compras recurrentes. Este tipo de programas, como los sistemas de puntos o descuentos exclusivos para clientes frecuentes, han demostrado ser efectivos en otros entornos de comercio electrónico, tal como señala Zeithaml (2017).

Implicaciones teóricas

Teóricamente, este estudio contribuye a ampliar la comprensión de la **fidelización de clientes** en contextos de comercio electrónico dentro de mercados emergentes. Mientras que gran parte de la literatura sobre fidelización se ha centrado en mercados desarrollados, este estudio ofrece una nueva perspectiva desde un país con limitaciones tecnológicas y logísticas como Cuba. La investigación resalta que, en estos contextos, factores como la **logística** y los **métodos de pago** son aún más determinantes para la satisfacción y fidelización de los clientes, lo que amplía el marco teórico del marketing relacional en escenarios de desarrollo limitado.

Asimismo, este estudio confirma el modelo teórico de satisfacción y lealtad propuesto por Oliver (1999), que sostiene que la satisfacción es un precursor necesario, pero no suficiente, para la lealtad. En el caso de **miCerveza**, la satisfacción en algunos aspectos (como la calidad del producto) no fue suficiente para asegurar la fidelidad de los clientes, debido a fallos en otras áreas críticas como la entrega y el pago.

Fortalezas y limitaciones del estudio

Este estudio presenta varias fortalezas, incluyendo el uso de un enfoque mixto que permitió obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos, proporcionando una visión integral del problema de la fidelización de clientes. Además, el uso de múltiples fuentes de datos (encuestas, entrevistas y observación participante) refuerza la validez interna de los hallazgos.

Sin embargo, existen ciertas limitaciones que deben ser reconocidas. Una de

las principales limitaciones es el tamaño reducido de la muestra de **clientes inactivos**. Aunque los datos obtenidos fueron suficientes para identificar tendencias, una muestra mayor podría haber permitido un análisis más detallado de las razones para el abandono de la tienda. Además, la **observación participante** se limitó a un periodo de tiempo específico, lo que podría no reflejar completamente las dinámicas estacionales o los cambios en el comportamiento del cliente en otros momentos del año.

Implicaciones para investigaciones futuras

Este estudio abre varias líneas de investigación para el futuro. En primer lugar, sería útil realizar estudios longitudinales que analicen la fidelización de clientes a lo largo de un periodo más amplio, lo que permitiría evaluar el impacto de las mejoras en la logística y el sistema de pago en el comportamiento del cliente. Además, futuras investigaciones podrían centrarse en explorar cómo las **estrategias de marketing digital** —como las campañas en redes sociales y el email marketing— pueden ser utilizadas para mejorar la retención de clientes en el comercio electrónico en contextos con infraestructuras limitadas, como el cubano.

Estudios futuros podrían enfocarse en desarrollar modelos predictivos de abandono de clientes, utilizando técnicas de **minería de datos** o **machine learning** para identificar patrones que indiquen cuándo un cliente está a punto de abandonar una tienda en línea.

Conclusiones

Este estudio ha permitido identificar los principales factores que influyen en la fidelización de los clientes de miCerveza, destacando la importancia de mejorar tanto la logística de entrega como los métodos de pago. Los resultados indican que, aunque la mayoría de los clientes se muestran satisfechos con los productos, la insatisfacción relacionada con los tiempos de entrega y las dificultades en el proceso de pago han contribuido significativamente a la pérdida de clientes, especialmente entre aquellos pertenecientes a formas de gestión no estatal (FGNE). Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas que subrayan la relevancia de la eficiencia operativa en el comercio electrónico para asegurar la satisfacción y lealtad del cliente.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda que miCerveza adopte una estrategia integral que incluya la optimización de sus procesos logísticos, mediante alianzas con proveedores de entrega más eficientes o inversiones en infraestructura propia. Asimismo, la implementación de nuevos métodos de pago, más ágiles y accesibles, podría mejorar significativamente la experiencia del cliente, especialmente para aquellos en el sector empresarial. Además, el diseño de un programa de fidelización que incentive las compras recurrentes podría ser clave para reducir la pérdida de clientes, mejorando así la retención y, en última instancia, la rentabilidad.

Teóricamente, este estudio aporta una nueva perspectiva sobre la fidelización de clientes en el contexto cubano, donde las limitaciones logísticas y tecnológicas juegan un papel central en la experiencia del cliente. A diferencia de mercados más desarrollados, en este entorno, la satisfacción del cliente está fuertemente condicionada por la infraestructura de soporte, lo que abre nuevas

líneas de investigación sobre cómo las empresas pueden innovar en sus procesos operativos para mejorar la retención en entornos desafiantes. Futuras investigaciones deberían centrarse en profundizar estos aspectos, desarrollando modelos predictivos de abandono de clientes y explorando cómo las estrategias de marketing digital pueden fortalecer aún más la relación con los clientes en el comercio electrónico cubano.

Referencias

Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage.

Arévalo, A. I., López Galeano, E. U., & González Casco, M. A. (2023). Transición de la planificación y gestión por resultados a un enfoque por procesos en una universidad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (2), 175-195. https://doi.org/10.5281/zenodo.10084882

Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Sage.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.

Fowler, F. J. (2013). *Survey Research Methods* (5th ed.). Sage.

García Hurtado, D., Aparisi Torrijo, S., & Arocha Hernández, T. (2024). Procesos acoplados de innovación abierta en universidades. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(1), 1–14. https://doi.org/10.5281/zenodo.11187929

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology*. Wiley.

Hernández Delgado, M., Gómez Cano, C. A., & Pérez Gamboa, A. J. (2024). Una aproximación a la gestión del enfrentamiento al cyberbullying en el contexto universitario. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(1), 1–15. https://doi.org/10.5281/zenodo.11123837

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage.

Morales Armas, O., Romay Sosa, Y. y Rodríguez Torres, E. (2023). La exportación de la cúrcuma fresca para el desarrollo nacional de la economía cubana. *Universidad & Ciencia*, 12(2), 15–29. https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/2486

Noa Guerra, D., Gascón González, D., & Rodríguez Torres, E. (2024). Creación de

capacidades de gestión para el desarrollo del turismo rural: un enfoque desde la colaboración Universidad-Empresa. *Suma de Negocios*, 15(32), 8-16. https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N32.A2

Pérez Egües, M. A., Sánchez Castillo, V., & Díaz-Chieng, L. Y. (2024). Estrategias universitarias para el fortalecimiento de la investigación. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(1), 1–13. https://doi.org/10.5281/zenodo.11123877

Pérez Gamboa, A. J., Rodríguez Torres, E., y Camejo Pérez, Y. (2023). Fundamentos de la atención psicopedagógica para la configuración del proyecto de vida en estudiantes universitarios. *Educación y sociedad*, 21 (2). https://doi.org/10.5281/zenodo.7979972

Popper, K. (2002). *The Logic of Scientific Discovery*. Routledge.

Rodríguez Torres, E. (2021). La industria cultural y su evolución a la industria creativa. *Revista Guatemalteca De Educación Superior*, 4(1), 72–82. https://doi.org/10.46954/revistages.v4i1.55

Rodríguez Torres, E., Comas Rodríguez, R., & Tovar Briñez, E. (2023). Use of AI to improve the teaching-learning process in children with special abilities. *LatIA*, 1, 21. https://doi.org/10.62486/latia202321

Rodríguez Torres, E., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Management information systems and their impact on business decision making. *Data and Metadata*, 1, 21. https://doi.org/10.56294/dm202221 DOI: https://doi.org/10.56294/dm202221

Román Santana, W. M., López, L. del C., y Román Acosta, D. (2023). Potencialidades de América Latina en el sector turístico. *Negonotas Docentes*, (21), 57-69. https://doi.org/10.52143/2346-1357.950

Roman-Acosta, D. (2023). Alianzas, Formación y Experiencias: Capacitación Online en Redacción de Artículos Científicos. *Revista venezolana de pedagogía y tecnologías emergentes*, 3 (2739-0497). https://doi.org/10.5281/zenodo.8286164

Roman-Acosta, D. y Barón Velandia, B. (2023a). Del conocimiento individual a la sinergia colectiva: potenciando la colaboración en las redes de investigación. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (2), 221-251. https://doi.org/10.5281/zenodo.10085278

Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023b). Effective leadership and communication strategies in disadvantaged contexts in the digital age. *Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias*, 2, 532. https://doi.org/10.56294/sctconf2023532

Spiegel, M., & Stephens, L. (2018). *Schaum's Outline of Statistics* (6th ed.). McGraw-Hill.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de responsabilidad autoral

Autor 1: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos y fundamentos teóricos y metodológicos del tema expuesto. Redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo. Redacción del manuscrito original.