

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**ESTUDIO DEL DESARROLLO DE LA  
VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE  
ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN EN LAS  
TIENDAS POR DEPARTAMENTO DE LA ZONA  
7 DE LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Jocelyn Kristel Molina Quispe**

**Código 20152099**

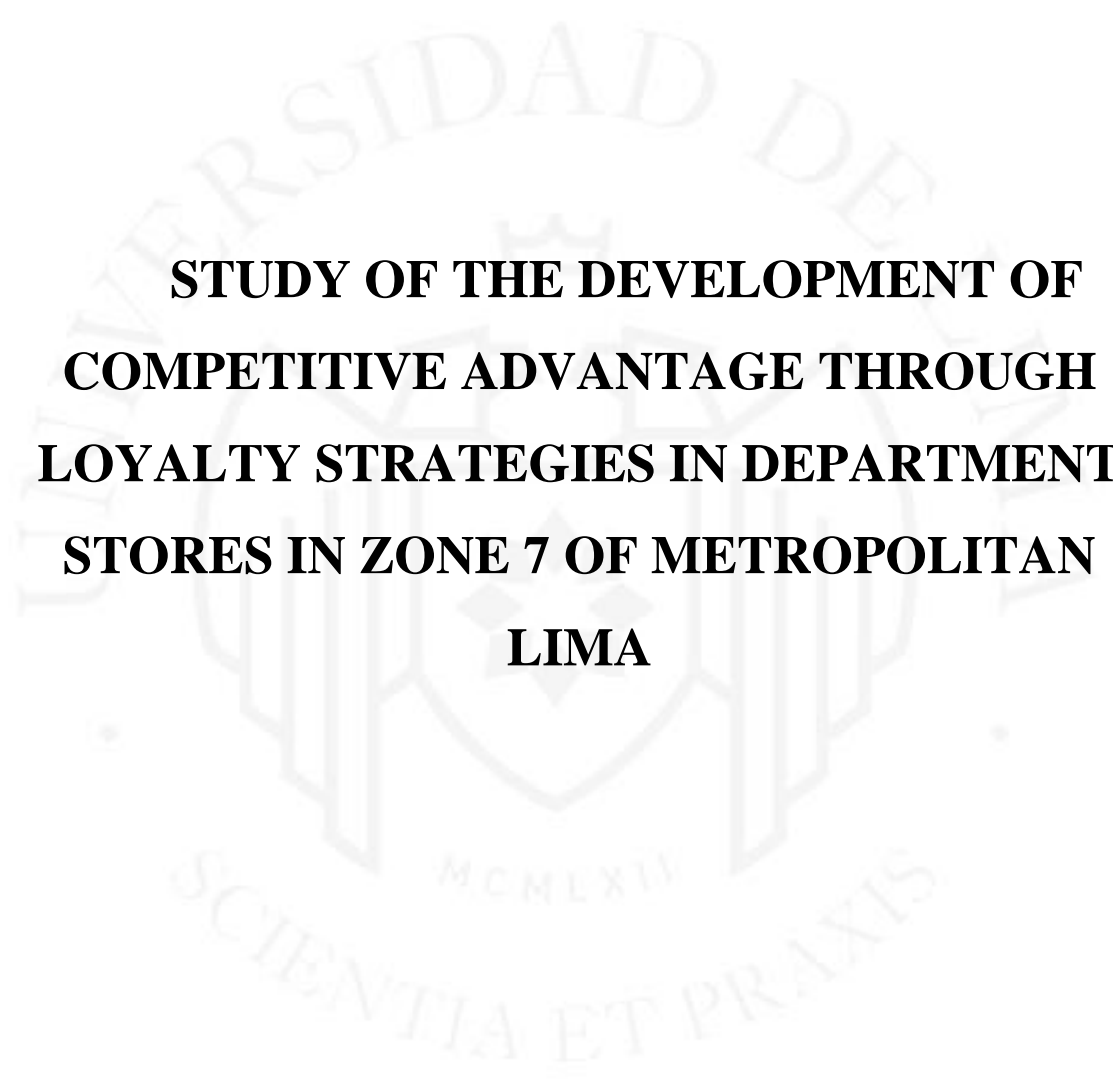
**Asesor**

**Alberto Enrique Matto Cáceres**

Lima- Perú

Marzo del 2023





**STUDY OF THE DEVELOPMENT OF  
COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH  
LOYALTY STRATEGIES IN DEPARTMENT  
STORES IN ZONE 7 OF METROPOLITAN  
LIMA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo mi familia, quienes han sido mi mayor motivación para el desarrollo de esta investigación.



## **AGRADECIMIENTO**

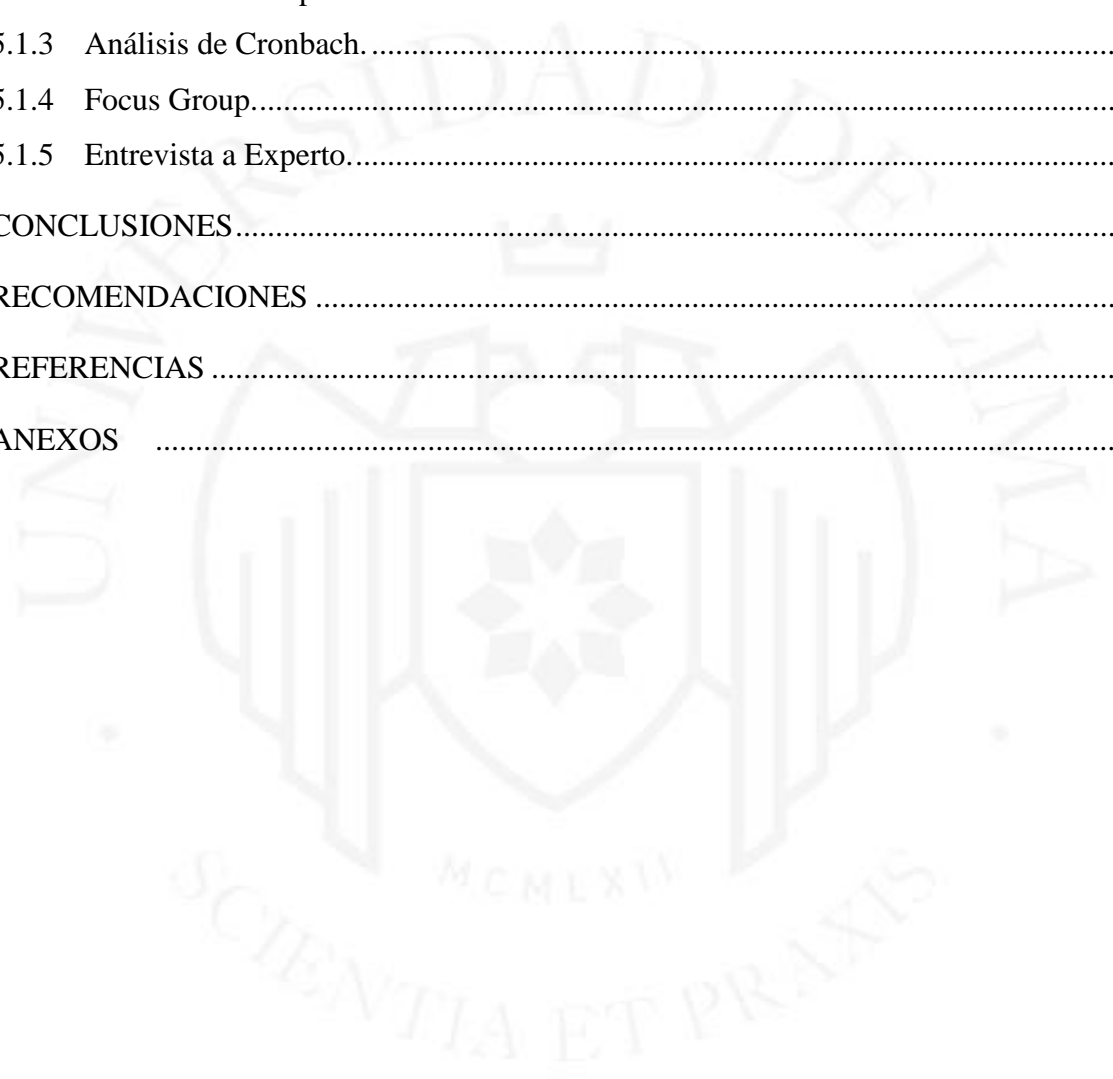
A la Universidad de Lima, por las enseñanzas brindadas a lo largo de nuestra carrera de Administración. A los profesores, por compartirnos sus conocimientos y en especial a mi asesor Alberto Matto, quien hizo posible el desarrollo de la investigación.



# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción de la situación problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	7
1.2.1 Problema general. ....	7
1.2.2 Problemas específicos.....	7
1.3 Objetivos de la investigación .....	7
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos. ....	8
1.4 Justificación de la investigación .....	8
1.4.1 Importancia de la investigación. ....	8
1.4.2 Viabilidad de la investigación. ....	9
1.5 Limitaciones del Estudio.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte).....	11
2.2 Bases teóricas .....	15
2.3 Definición de términos básicos .....	20
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
3.1 Hipótesis de la investigación.....	22
3.1.1 Hipótesis general. ....	22
3.1.2 Hipótesis específicas.....	22
3.2 Variables y Operacionalización de variables .....	22
3.2.1 Variables. ....	22
3.2.2 Operacionalización de las variables.....	23
3.3 Aspectos deontológicos de la investigación.....	24
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....	26
4.1 Diseño metodológico .....	26

4.2	Diseño muestral.....	26
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	35
CAPÍTULO V: Estructura Final.....		36
5.1	Análisis de Resultados-Discusión.....	36
5.1.1	Resultados Finales.....	36
5.1.2	Correlación de Spearman.....	50
5.1.3	Análisis de Cronbach.....	51
5.1.4	Focus Group.....	52
5.1.5	Entrevista a Experto.....	55
CONCLUSIONES.....		60
RECOMENDACIONES.....		65
REFERENCIAS.....		67
ANEXOS.....		70



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Comercio electrónico en Perú en hombres y mujeres 2019 .....	3
Figura 1.2 Comercio electrónico en Perú diferenciado por edades 2019 .....	3
Figura 1.3 Participación de mercado de tiendas por departamento .....	4
Figura 1.4 Lealtad a la marca de tiendas por departamento 2019 .....	5
Figura 1.5 Tiendas por departamento más recordadas 2018 .....	6
Figura 1.6 Ticket promedio de compra en tiendas por departamento .....	6
Figura 1.7 Awareness tiendas por departamento 2019 .....	9
Figura 2.1 Método de mapeo de ventaja competitiva .....	15
Figura 2.2 Método de mapeo de fidelización .....	19
Figura 5.1 Mapeo de público objetivo .....	36
Figura 5.3 Millennials por distrito .....	37
Figura 5.4 Frecuencia de compra en tiendas por departamento .....	38
Figura 5.5 Preferencia de marcas de tiendas por departamento .....	39
Figura 5.6 Diferenciación de la marca para tener lealtad de clientes en tiendas por departamento .....	40
Figura 5.7 Factores de lealtad en tiendas por departamento .....	41
Figura 5.8 Factores de NO lealtad en tiendas por departamento .....	42
Figura 5.9 Factores que más aprecia en la compra de ropa en las tiendas por departamento físicas .....	43
Figura 5.10 Importancia de que la tienda por departamento cuente con un canal de ventas online .....	44
Figura 5.11 Frecuencia de compra de ropa de manera online .....	45
Figura 5.12 Factores que más aprecia el consumidor en la compra de ropa de manera online .....	46
Figura 5.13 Canal digital de preferencia .....	47
Figura 5.14 Canal de preferencia para comprar ropa .....	48
Figura 5.15 Influencia en decisión de compra .....	48
Figura 5.16 Cambiar de tienda física a tienda online contexto normal .....	49
Figura 5.17 Correlación Rho de Spearman .....	50
Figura 5.18 Análisis de Cronbach .....	52



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de variables.....	23
Tabla 3.2 Operacionalización de variables.....	24
Tabla 5.1 Mapeo de público objetivo .....	36
Tabla 5.2 Millennials por distrito .....	37
Tabla 5.3 Frecuencia de compra en tiendas por departamento.....	38
Tabla 5.4 Preferencia de marcas de tiendas por departamento.....	39
Tabla 5.5 Diferenciación de la marca para tener lealtad de clientes en tiendas por departamento .....	40
Tabla 5.6 Factores de lealtad en tiendas por departamento .....	41
Tabla 5.7 Factores de NO lealtad en tiendas por departamento .....	42
Tabla 5.8 Factores que más aprecia en la compra de ropa en las tiendas por departamento físicas .....	43
Tabla 5.9 Importancia de que la tienda por departamento cuente con un canal de ventas online .....	44
Tabla 5.10 Frecuencia de compra de ropa de manera online .....	45
Tabla 5.11 Factores que más aprecia el consumidor en la compra de ropa de manera online .....	46
Tabla 5.12 Canal digital de preferencia.....	47
Tabla 5.13 Canal de preferencia para comprar ropa.....	48
Tabla 5.14 Influencia en decisión de compra .....	49
Tabla 5.15 Cambiar de tienda física a tienda online contexto normal .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma y Presupuesto .....	70
Anexo 2. Matriz de Consistencia.....	71
Anexo 3 Validación de Instrumentos .....	73
Anexo 4 Consentimiento Informado .....	76



## RESUMEN

El desarrollo de la ventaja competitiva cobró alto interés en el contexto de COVID-19, debido a que muchas de las empresas se han visto obligadas a cierres temporales. El desarrollo de nuevas estrategias que los diferencien de sus competidores ha ganado importancia, dado que de no adquirir e implementar estas estrategias los clientes desertan con mayor rapidez. La ventaja competitiva es un campo bastante abierto e involucra la implementación de estrategias de manera que estas puedan lograr mayores márgenes en la compañía. Esta revisión se enfoca en lo que representa la implementación de estrategias de fidelización, su constructo, su importancia, características y tipos de estrategias para investigaciones futuras. Se hizo una revisión de 34 referencias bibliográficas, principalmente de artículos publicados en revistas académicas desde el año 2015 hasta la actualidad, libros de los principales autores de los temas tratados como ventaja competitiva y estrategias de fidelización, así como también de tesis relacionadas al tema de investigación con el mismo tramo de tiempo de los artículos académicos antes mencionados. Se presentarán secciones con aspectos fundamentales para el tratamiento de los temas de fidelización de clientes y desarrollo de la ventaja competitiva. Además, en esta tesis se desarrollará las principales estrategias que las empresas deben implementar para hacer frente a esta nueva coyuntura y retener a sus clientes por medio de la diferenciación haciendo énfasis en el sector *Retail* específicamente en tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana.

**Línea de Investigación:** 5200 - 34.A1

**Palabras clave:**

Estrategias de Fidelización, ventaja competitiva, retención, diferenciación, omnicanalidad, *e-commerce*, *retail*, tiendas por departamento.

## ABSTRACT

The development of competitive advantage has gained high interest in the current context of Covid-19 because many of the companies have been forced to temporary closures, the development of new strategies that differentiate them from their competitors has gained importance, since if they do not acquire and implement these strategies, clients will defect. Competitive advantage is an open field and involves the implementation of strategies so that they can achieve higher margins in the company. This review focuses on what the implementation of loyalty strategies represents, its construct, its importance, characteristics, and types of strategies for future research. A review of 34 bibliographic references was made, of articles published in academic journals from 2015 to the present, books by the main authors of the topics discussed as competitive advantage and loyalty strategies, as well as theses related to the topic of research with the same time of the academic articles. Sections will be presented with fundamental aspects for dealing with the issues of customer loyalty and development of competitive advantage. In addition, will develop the main strategies that companies must implement to face this new situation and retain their customers through differentiation, emphasizing the Retail sector specifically in department stores in Zone 7 of Metropolitan Lima.

**Line of Research:** 5200 - 34.A1

**Keywords:**

Loyalty strategies, competitive advantage, retention, differentiation, omnichannel, e-commerce, retail, department stores, Metropolitan Lima.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno competitivo de las empresas de tiendas por departamento tiene la necesidad de implementar e innovar estrategias para poder fidelizar a sus clientes y de esta manera retenerlos. Mediante las estrategias de Fidelización, desarrollan una ventaja competitiva con retención, diferenciación, omnicanalidad, este último cobrando mayor relevancia, debido al incremento de equipos tecnológicos, lo cual permite estar en constante conexión y de esta manera poder satisfacer las necesidades de los clientes atrayéndolos y convenciéndolos. Este suceso se debe a que, con el transcurso de los años, la tecnología se ha desarrollado y esta situación ha conllevado a una influencia tecnológica en las personas y se han visto en la necesidad de tener dispositivos que ayuden a faciliten sus actividades mediante la tecnología

Asimismo, es favorable para las empresas, porque facilita a la fidelización de sus clientes con un menor costo de inversión en implementación de venta mediante canales digitales dado que en términos de contabilidad es de menor costo retener clientes que atraer nuevos. Es por ello, que esta investigación se podrá comprobar y tener claridad sobre los requerimientos y necesidades de los clientes. Debido a lo anteriormente mencionado, se detalla el desarrollo de la ventaja competitiva por medio de las estrategias de fidelización en las tiendas por departamento de Lima Metropolitana.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 2.1 Descripción de la situación problemática

En la actualidad cualquier empresa, sea cual sea su rubro, actúa en un entorno altamente competitivo. Por lo tanto, cabe mencionar que uno de los más grandes problemas a los que hacen frente las empresas es la de atraer y convencer a sus clientes de comprar sus productos o servicios. Sin embargo, hay un reto que va más allá y que puede resultar incluso más importante: el acto de retener a los clientes actuales, o, en otras palabras, fidelizar a los clientes.

La fidelización de clientes no solo es importante para mitigar la competencia, sino que también tiene un alto impacto en términos contables, debido a que es mucho más barato retener clientes que adquirir nuevos.

Pues bien, ¿qué pasa si se lleva el término “fidelización de clientes” al sector de tiendas por departamento? En primer lugar, es pertinente dar significado a la palabra fidelizar. Según Vernor Mesén, lo que se desea lograr con la fidelización de clientes es que los consumidores de una marca sostengan relaciones comerciales fuertes y duraderas, dicho de otro modo, mantener relaciones por periodos largos (Mesén, 2011).

Bajo ese orden de ideas, con la claridad de este concepto en mente, es posible aplicándolo al sector *retail*, por lo tanto, se puede decir que para poder fidelizar al cliente se debe conocer cómo satisfacerlos, sin embargo, eso no es todo, dado que, los clientes no solo desean que cumplan con sus expectativas o requerimientos, sino también que las superen. Kotler afirmó que la base para lograr mantener a un cliente como suyo es la plena satisfacción de sus necesidades, puesto que, si están contentos, estos se mantienen fieles por mucho más tiempo, se expresan bien de la empresa, se interesan menos en empresas que competidoras, son menos perceptivos del precio, brindan conocimientos para mejorar la empresa y es menos costoso brindarles el servicio en comparación a un nuevo cliente (Kotler, 2000).

Partiendo de este punto se reconoce que uno de los problemas en la actualidad es la falta de conocimiento de las necesidades de los clientes y para poder fidelizarlos se requiere alcanzar las nuevas tendencias; es ahí donde surge el cuestionamiento: ¿El sector de tiendas por departamento se está innovando o adaptando al cambio? ¿El sector está respondiendo adecuadamente?

Es importante mencionar que el *retail* en el mundo se está viendo afectada debido a múltiples factores, uno de ellos ha sido la irrupción de empresas grandes en *e-commerce*, plataformas como *Amazon* han evolucionado la forma de comercialización de productos. Según el portal de la revista El Economista (2019) un artículo indicó que el cierre de tiendas en el 2019 supera ya en un 46 % al del año pasado. Sin embargo, este es solo un indicio de los problemas que hace frente el sector en general, en especial las compañías aferradas al trato físico y ubicadas en los centros comerciales. Empresas como *Forever 21* no lograron tomar acciones rápidas frente a los nuevos requerimientos de los *shoppers*, es por este motivo que se declaraba en bancarrota y anunciaba el cierre de 350 tiendas de un total de 800 tiendas a nivel mundial (Lechuga, 2019). De igual manera, otras empresas que también han contraído sus ingresos son *Macy's*, *Sears*, *Kohl's*, *El Corte Inglés* y *Nordstrom* en un 5,15 % durante el último año (Lozano, 2018).

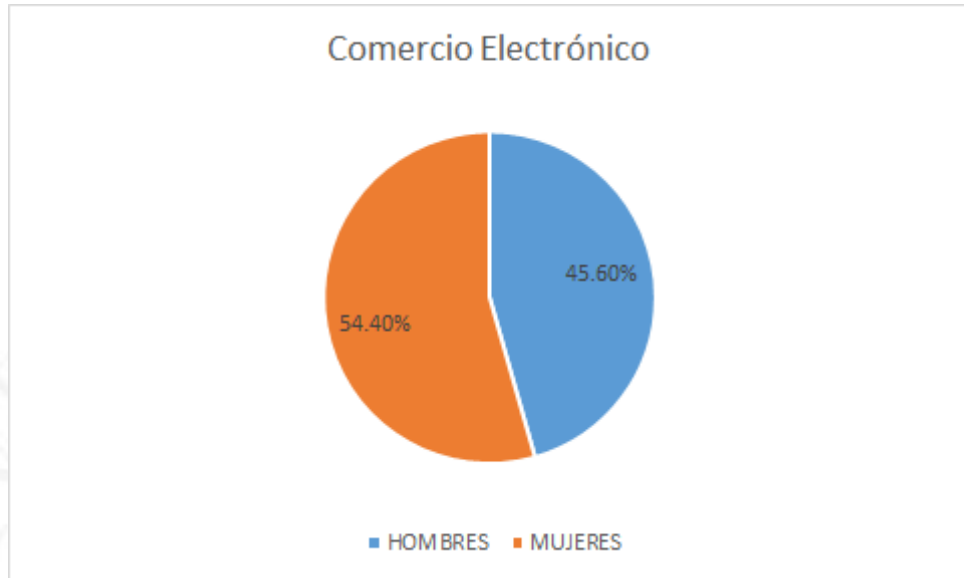
A partir del análisis previo, es posible confirmar que muchas de las compañías del sector *retail* no conocen las necesidades de sus clientes y mucho menos están a la vanguardia de las nuevas exigencias del mercado. Una de esas exigencias es el comercio electrónico, medio en donde se canalizan las ventas, asimismo, estas compañías deben adaptarse al formato de pago electrónico, pues este formato es más utilizado por los jóvenes y para lograr fidelizarlos y retenerlos es necesario conocer los canales que utilizan como medio de compra (plataformas digitales en el sector *retail*), es decir, parte de la fidelización es contar con la omnicanalidad. Para poder fidelizar al cliente se necesita también premiarlo, ofrecer descuentos, predecir la compra y conocer al cliente haciendo uso de sus datos e información por medio de CRM.

Según el portal de revistas CIO Perú (2019) Jaime Montenegro Gerente de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima brindó un estatus situacional de la actividad económica de *retail* en el Perú. De acuerdo con Montenegro, la actividad comercial de manera electrónica posee un gran incremento o avance preponderante. La mayor parte de las compras son realizadas por mujeres en comparación a los hombres, en porcentajes de 54,40% y 45,60%, respectivamente. En primer lugar, se encuentran los compradores que tienen entre 25 a 34 años (43,60 %). En segundo lugar, están los compradores de 18 a 24 años que conforman un 22,80 %, seguidos por los de 35 a 44 años con 20,60 %. Además de ello, se cuenta con los *shopper*, con edades comprendidas entre los 45 a 54 años, quienes constituyen el cuarto grupo de edades (9,40 %); asimismo, los de 55 a 64 años componen el penúltimo

grupo (2,90 %). Por último, los mayores de 64 años integran minoritariamente las compras electrónicas con 0,7 %.

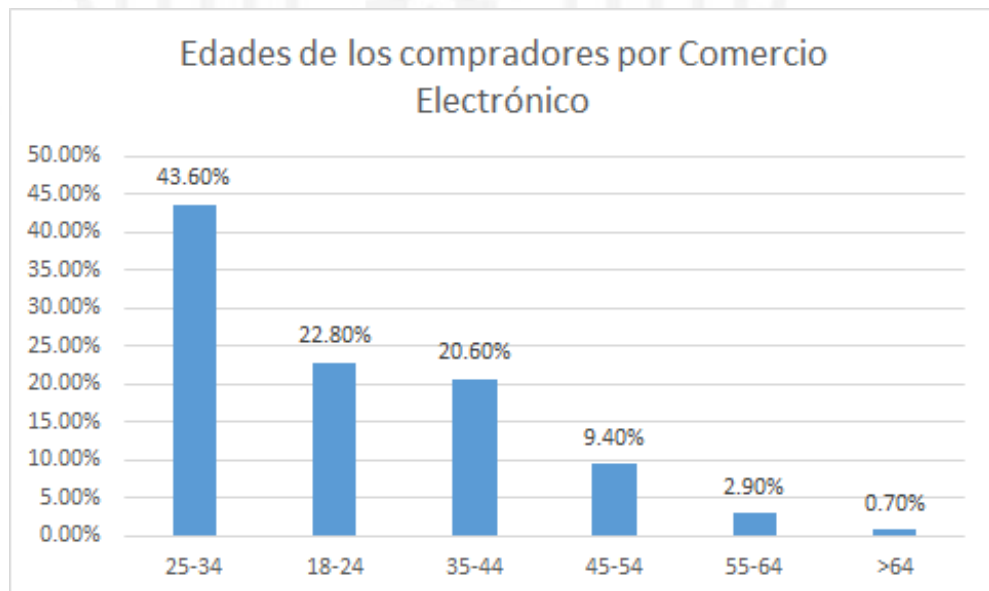
**Figura 2.1**

*Comercio electrónico en Perú en hombres y mujeres 2019*



**Figura 2.2**

*Comercio electrónico en Perú diferenciado por edades 2019*



Ahora bien, en el contexto peruano, es importante resaltar que este es diferente en comparación al mercado mundial. Una de las características principales del mercado peruano es que predominan las ventas en los canales tradicionales, en donde se concentran el 70 % de



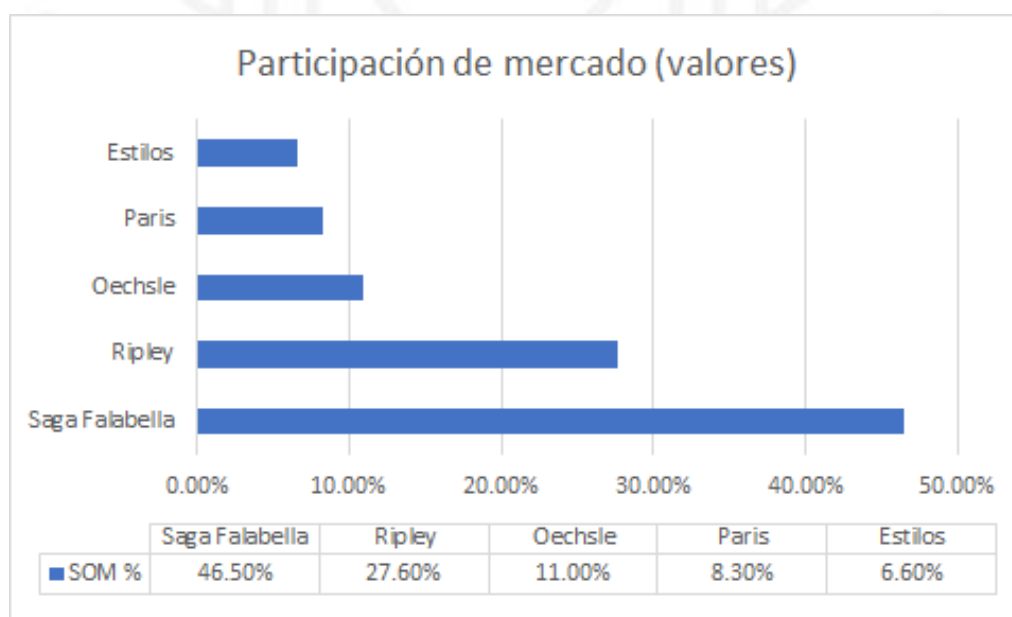
ellas. Sin embargo, en este estudio nos enfocaremos en parte del 30 % restante (canal moderno).

Según Euromonitor Internacional, las ventas en las tiendas por departamento llegaron a ser de 6,425 millones en el año 2019, representando un aumento de 2 % respecto del año anterior. Una de las razones que explica dicho crecimiento es la construcción de nuevos centros comerciales. En el 2019 se invirtieron US\$500 millones en nueve proyectos de centros comerciales, incrementando así los metros cuadrados para el sector *retail*. Real Plaza Puruchuco del Grupo *Intercorp* una de las más grandes inauguraciones del 2019, así como La Molina *Shopping* y el *lifeStyle Center* La Molina, además de Las Vegas Plaza, Centro Comercial Carabayllo y *Mall Plaza Comas* en Lima Norte (PerúRetail, 2019).

Como se ha logrado evidenciar, el contexto peruano tenía buenos pronósticos de crecimiento en el sector *retail*, con una estructura consolidada en las tiendas por departamento. El sector de tiendas por departamento está conformado por cinco empresas y, según Euromonitor, estas fueron sus participaciones de mercado (en valores) para el año 2019: Saga Falabella mantuvo su puesto de líder en la industria con un 46.5 %, seguida por Ripley que cuenta con un 27.6 %. Más atrás aparecen Oechsle, Paris y Estilos con un 11 %, 8.3 % y 6.6 % de participación respectivamente.

**Figura 2.3**

*Participación de mercado de tiendas por departamento*

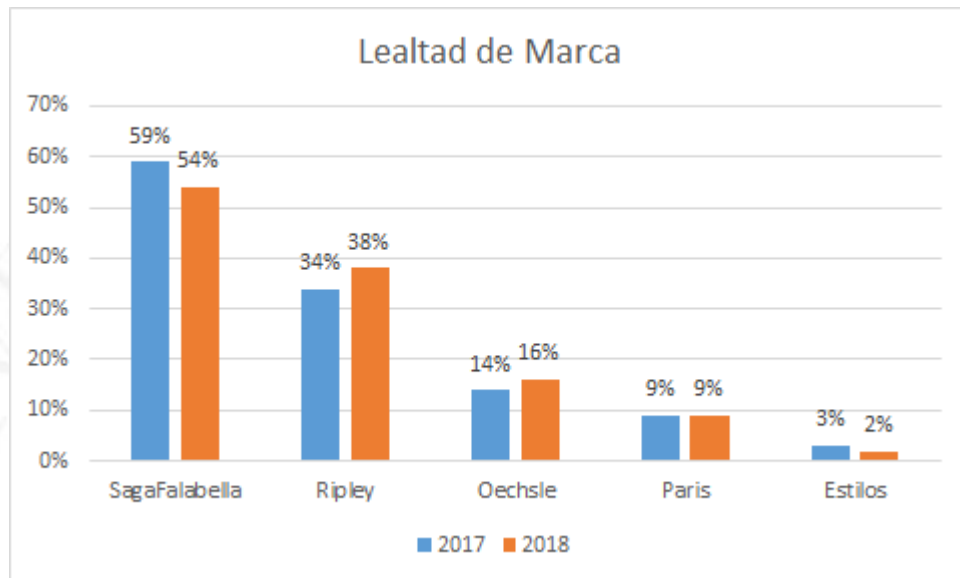


Por otro lado, cuando se habla de lealtad de marca, Kantar, realizó un estudio para averiguar dicho índice. El resultado del estudio indicó que Saga Falabella fue la marca

preferida por parte de los consumidores en el año 2018 con un 54 % de aceptación (sin embargo, se debe resaltar el bajón de cinco puntos porcentuales con relación al 2017); seguidamente, se encuentra Ripley con un 38 % y Oechsle, Paris y Estilos con un 16 %, 9 % y 2 % respectivamente.

### Figura 2.4

Lealtad a la marca de tiendas por departamento 2019

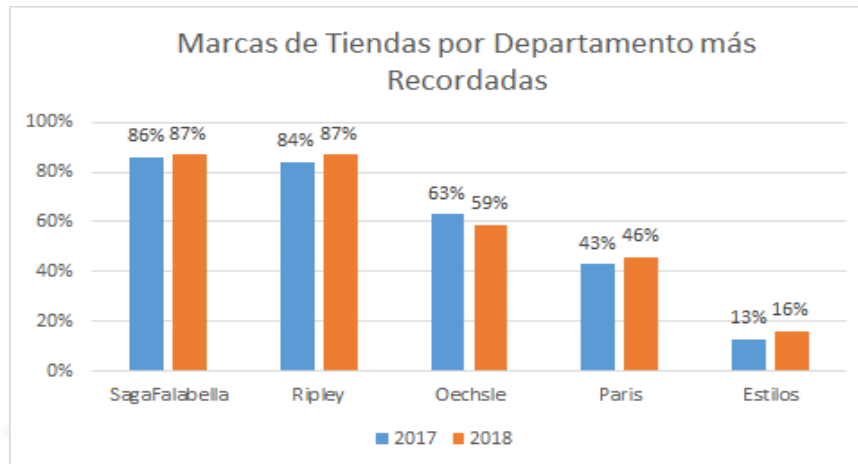


Se puede observar que tanto Saga como Ripley gozan de una gran lealtad hacia sus marcas. Según Mariana Ripoll, gerente de Marketing de Ripley, han sido claves una serie de estrategias para lograr dicho posicionamiento: el desarrollo de marcas propias, la implementación de Ripley Express (permite pagar con tarjeta de crédito en cualquiera de sus tiendas) y la omnicanalidad.

En cuanto a las marcas con mayor mención según un estudio de investigación de mercados de *Kantar Worldpanel* realizado en el año 2018, las marcas Ripley, Paris y Estilos han logrado incrementar en tres puntos porcentuales cada una en porcentaje de *shoppers* que las recuerdan (Trigoso, 2019).

**Figura 2.5**

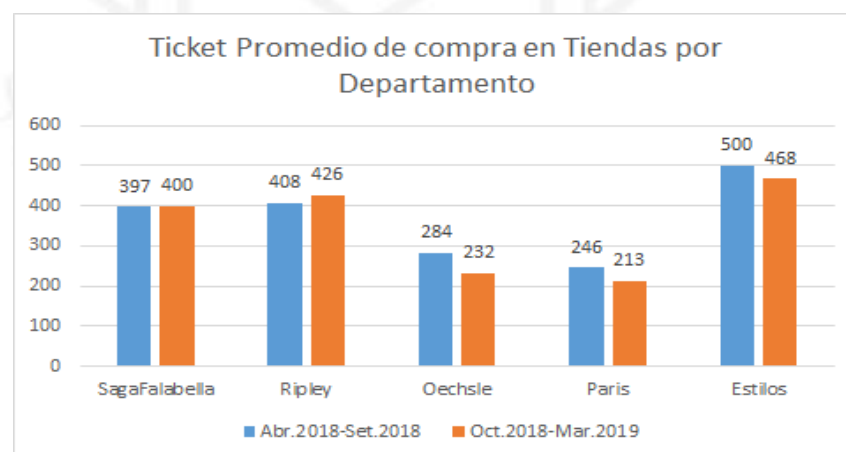
*Tiendas por departamento más recordadas 2018*



En términos monetarios la recordación de la marca tiene gran impacto, puesto que, al tener mejor presencia de la marca se tiene mayor lealtad y por ende se incrementa en el precio del *ticket* promedio de compra. Según un estudio de *Kantar Worldpanel* el experto mánager de la consultora Ricardo Oie, explicó que la cadena de tiendas por departamento que registró mayor crecimiento de *ticket* de compra fue Ripley, dado que, sus *shoppers* incrementaron en 4.4 % llegando a S/426, seguido de Falabella que lo hizo en 0.8 % (Trigoso, 2019). Con estos resultados se puede observar que la fidelización para fortalecer la recordación y lealtad a la marca es de vital importancia para los ingresos de las empresas.

**Figura 2.6**

*Ticket promedio de compra en tiendas por departamento*



Sin embargo, este trabajo no se ha pensado para ser enfocado únicamente en las empresas líderes del sector; lo que se quiere lograr es un estudio del impacto de las estrategias de fidelización en todas las empresas del sector de tiendas por departamento. Se piensa que este estudio tendrá incluso mayor relevancia tomando en cuenta las condiciones actuales

(impacto del coronavirus a nivel mundial), puesto que, solo aquellas empresas que logren generar una fuerte relación con sus clientes serán capaces de salir menos ilesas de esta situación.

## 2.2 Formulación del problema

En función de lo planteado, gracias al conocimiento previamente adquirido del panorama en la actualidad del sector *retail*, en específico las tiendas por departamento en Lima Metropolitana, este proyecto se enfrenta con más exigencias de los consumidores y se hace frente a estos requerimientos con la implementación de más estrategias de fidelización para la retención de estos.

### 2.2.1 Problema general.

---

Problema general	¿Qué efectos causan las estrategias de fidelización sobre el desarrollo de la ventaja competitiva en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana?
------------------	---

---

### 2.2.2 Problemas específicos.

---

Problema específico	¿Qué factores influyen en el <i>shopper</i> para tener lealtad a la marca de tiendas por departamento?
---------------------	--

---

Problema específico	¿Cómo influye el que la tienda por departamento cuente con un canal de <i>e-commerce</i> para que el cliente tenga lealtad a la marca?
---------------------	--

---

Problema específico	¿Cuáles son los factores que más valora el <i>shopper</i> en las compras <i>online</i> para tener lealtad a la marca?
---------------------	---

---

## 2.3 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la presente investigación se enlistan a continuación, están clasificados en un objetivo general y tres objetivos específicos que responden de manera precisa a los problemas señalados anteriormente señalados.

### 2.3.1 Objetivo general.

---

Objetivo general	Determinar el impacto de las estrategias de fidelización sobre el desarrollo de ventajas competitivas en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana.
------------------	---

---

### 2.3.2 Objetivos específicos.

---

Objetivo específico	Determinar los factores que influyen en el <i>shopper</i> para tener lealtad a la marca de una tienda por departamento.
Objetivo específico	Determinar el nivel de influencia que la tienda por departamento cuenta con un canal de <i>e-commerce</i> para que el cliente tenga lealtad a la marca.
Objetivo específico	Determinar los factores que más valora el <i>shopper</i> en las compras <i>online</i> para tener lealtad a la marca.

---

## 2.4 Justificación de la investigación

### 2.4.1 Importancia de la investigación.

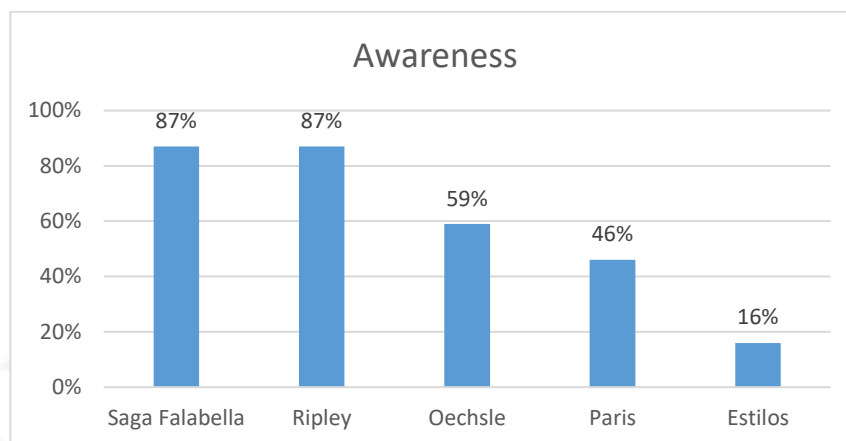
#### Conveniencia o utilidad

El Sector *Retail* es una de las más importantes procedencias de la economía en nuestro país, según el informe del Instituto Nacional de Economía e Informática, el índice de producción del sector comercio en el cuarto trimestre del 2019 es de 3.6 %, asimismo la Cámara de Comercio de Lima indica que este es el cuarto sector más importante en específico *retail* y representa el 10.7 % del Producto Bruto Interno en el año (PerúRetail, 2019).

Dicho de otro modo, el sector en estudio ha sido de gran importancia para la economía deteriorada del país. Por otro lado, se señala que las tiendas más recordadas son Ripley y Saga Falabella con un nivel de 87 % de *awareness*, seguido de las tiendas Oeschle, Paris y estilos con 59 %, 46 % y 16 % respectivamente (Trigoso, 2019), lo cual también indica que este estudio será de gran interés, puesto que, son tiendas reconocidas por el mercado.

**Figura 2.7**

*Awareness tiendas por departamento 2019*



Asimismo, se considera pertinente que la investigación servirá como guía para el sector *Retail*, en específico en las tiendas por departamento, dado que, con este estudio las empresas podrán entender los nuevos requerimientos y expectativas que tiene el cliente frente a una decisión de compra, los cuales pueden ser claves para definir su lealtad a la marca. Además de qué factores y estrategias de fidelización valoran o toman en cuenta.

Es posible afirmar que con este estudio se podrán conocer las ventajas competitivas que se desarrollan mediante las estrategias de fidelización y retención de sus clientes. En consecuencia, se buscará conocer más de las preferencias de los consumidores, preferencias que son más exigentes y cambiantes.

Después de ser conocidas las estrategias que más valora el consumidor, las principales empresas podrán tener pleno conocimiento sobre las estrategias que podrán ejercer de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

#### **2.4.2 Viabilidad de la investigación.**

La realización de esta investigación será posible gracias a los siguientes puntos:

**Recursos Necesarios:** recursos de conocimientos a través de la experiencia y de conocimientos a través de los cursos de la materia de *Marketing* previamente estudiados.

**Recursos Electrónicos:** para realizar este trabajo de investigación se cuenta con gran cantidad de libros electrónicos disponibles en el portal de la biblioteca de la Universidad de Lima, el cual ayuda a la investigación de la situación actual del sector *retail*.

**Importancia para el sector:** el presente trabajo servirá como guía para las empresas del sector en mención para entender los nuevos requerimientos de los clientes con la finalidad de fidelizarlos y retenerlos.

**Compromiso Personal:** se cuenta con un gran compromiso para el término de esta investigación, así como las ganas de afianzar nuestros conocimientos en fidelización y el desarrollo de ventajas competitivas, además de la pasión por el desarrollo de conocimientos que serán de gran utilidad a empresas del sector *retail*.

## 2.5 Limitaciones del Estudio

Las limitaciones que se podrían presentar durante la investigación son las siguientes:

**Accesibilidad a Empresas:** el acceso a las fuentes de información a través de contactos del sector *retail* será dificultosa ya que en muchos de los trabajadores de las principales empresas del rubro no se tienen todos los accesos a la información debido a que están trabajando de manera remota. No se da accesos, puesto que, contiene información confidencial y podría haber un filtro de información a través de los medios de internet usados vía remota.

**Tamaño de las muestras:** las muestras deben ser representativas y deben asegurar un nivel de confianza alto para tener información con mayor exactitud para la investigación.

**Conexión a internet:** debido al estado de emergencia y el uso irresponsable de las redes sociales, hace que estas se saturen, e incluso en algunas ocasiones deshabiliten el internet en algunas zonas, lo cual dificulta la investigación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

El estudio por las estrategias de fidelización de clientes en conjunto con el desarrollo de las modernas o nuevas tecnologías y plataformas, y cómo a través de estas estrategias se logra ventajas competitivas, ha adquirido mucha importancia en los últimos años, lo cual ha permitido compilar distintos *papers* y artículos para poder estudiar los antecedentes ya existentes de las variables antes mencionadas.

Para empezar, se revisará la información encontrada acerca de las estrategias de fidelización ya que son el centro de la investigación. Frente a esto, se obtuvo la siguiente información:

Los planes para fidelizar a los clientes son llamados “herramientas utilizadas para conocer mejor al cliente y conseguir vincularlo a la marca”. El pensamiento fundamental reside en delinear un plan eficaz de comunicación con los clientes, reconociendo los grupos y secciones a los que va orientado nuestro producto o servicio, la importancia de dicho grupo y acciones comerciales a las que son más perceptibles. Parte importante de este tipo de estrategias se trata de desarrollar todo un plan de comunicación (Gronroos, 2004, pp. 99-113), con el fin de que el cliente tenga conocimiento del plan y se sienta como parte de él e importante para la compañía.

Crear relaciones a largo plazo con los *shoppers*, está intrínsecamente relacionado con conocer sus requerimientos y necesidades, identificar sus rasgos y perfiles de compra, si se reconocen todos estos factores, estos se involucran más con la empresa y con la marca, como resultado se sentirán parte de ella y en respuesta a su involucramiento, los *shoppers* son leales con la marca. Por su parte, Kotler (2002), afirmó que las empresas que se enfocan en las necesidades de sus clientes logran posicionarse mejor para la formulación de estrategias que brinden beneficios por largos periodos de tiempo. La administración del contacto con el cliente no significa dejar apartado a la competencia, todo lo contrario, es mantenerse cerca y responder apropiadamente con estrategias de acuerdo con los requerimientos de esos clientes. En síntesis, para poder fidelizar a los clientes, es necesario conocer sus necesidades e identificar y establecer estrategias adecuadas según sus perfiles para retenerlos



Asimismo, es de mucha utilidad hacer una aclaración respecto a la diferencia con la idea de retención: La fidelidad es considerado como un constructo de múltiples dimensiones el cual es más complejo y amplio que el de retención, ya que este último solo es un indicador del primero (B, García, 2009), el cual se relaciona estrechamente con la sensación de la satisfacción del cliente con el producto o servicio, y repercute positivamente en el comportamiento del cliente. (Peña et al., 2015, p. 90)

Con las afirmaciones anteriormente detalladas se aclara que la fidelización tiene como un objetivo principal la satisfacción del cliente a través de programas de relación con los mismos, identificando también el *target* al cual se dirige para poder lograr un vínculo con la marca y como resultado tener más clientes retenidos por la marca, frente a esta afirmación se menciona lo siguiente:

Además, vemos que las empresas se ven desafiadas a tener fuerte competencia a causa de la globalización del comercio, por tal motivo, es de gran importancia encontrar una forma de hacerse distinto de la competencia; según (K. Keller, & P. Kotler, 2009), una empresa logra obtener más oportunidades de éxito si desarrolla un plan enfocado en productos o servicios con un pensamiento de marketing relacional, cuyo sustento principal se encuentra conformada por la evolución de unos lazos fuertes, estrechas, firmes y recíprocamente provechosas con los clientes; más allá de esto, el objetivo es calcular, gestionar e incrementar la importancia del cliente al apreciarlo como un activo de la compañía por medio de la activación de estrategias que permitan evolucionar una oferta segmentada de acuerdo a sus requerimientos y de este modo alcanzar beneficios correspondientes a la efectividad de clientes leales. (Peña et al., 2015, p. 90)

Entonces, las empresas formulan estrategias de fidelización con la finalidad de retener a los clientes debido a que, hablando en términos de rentabilidad, es más económico conservar a los clientes antiguos que adquirir nuevos, como también de fortalecer las relaciones a largo plazo, puesto que, con las relaciones a largo plazo se obtienen beneficios derivados de los siguientes puntos:

- Incremento de las ventas de repetición.
- Incremento de ventas cruzadas.
- Creación de referencias hacia otros clientes.
- Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas expectativas).

- Disminución de costes de adquisición de nuevos clientes.
- Disminución en costes de servir. (aprendizaje) (Rivero,2003)

En mercados fuertemente rivalizados y formados, como lo es el *retail*, específicamente en tiendas por departamento, es la única forma de sobrevivencia de las empresas.

De acuerdo con Gummesson (2004) como se citó en Guadarrama y Rosales (2015), los clientes fieles se transforman en insensibles al monto pagado por sus productos o servicios adquiridos; sin embargo, lo mencionado sucede dentro de unos parámetros, puesto que, adicionalmente, se toma en cuenta la conveniencia, el acuerdo y la confianza. Incrementar las utilidades no es el resultado ni por ampliar los ingresos ni por bajar los costos operativos, sino por incrementar los clientes que están retenidos en la empresa.

Por todo lo anteriormente mencionado, la fidelización requiere dar mayor enfoque a los clientes, considerando que ellos forman parte del activo de la empresa, logrando relaciones a largo plazo, conociendo las necesidades de los clientes y por supuesto conocer los canales o medios que usan; entre ellos están las redes sociales y el comercio electrónico (Fitsales, 2016).

En cuanto a las exigencias, el *shopper* busca el comercio electrónico como parte de su fidelización. Si bien es cierto este canal aún no ha sido totalmente evolucionado o desarrollado, es de vital importancia que brinden la omnicanalidad para fidelizar a sus clientes.

Las redes sociales se han desarrollado como el fenómeno más predominante en la relación con los clientes en los últimos años. En estas plataformas se puede interactuar sencillamente con las distintas marcas, cooperando a impulsar la confianza, vínculo que se forja durante la comunicación, ofreciendo a la gente nuevas maneras de construir, mantener y crear relaciones (Morán-Quñonez y Cañarte-Rodríguez, 2017).

La fidelización de clientes es una de las principales columnas del *marketing* digital que toma el nombre de las 4 fes del *e-marketing* (flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización). Las redes sociales se convierten en un medio necesario para concretar la labor de fidelización (Morán-Quñonez y Cañarte-Rodríguez, 2017). Las 5 Redes sociales más importantes para la fidelización de clientes son las mencionadas a continuación:

- Facebook: una de las cinco páginas principales para el cliente, es bastante visitada dentro del universo digital, adicional a ello es una de las mejores herramientas para crear y conservar la lealtad del consumidor de muchas formas. Muchas *celebrities* y marcas usan esta red para realizar la promoción de sus productos y servicios.
- Twitter: los breves caracteres de esta red dan la opción de compartir en cada actualización información muy relevante del producto y servicio que ofreces, además de ello posee gran potencial para construir relaciones duraderas con los clientes.
- YouTube: una de las mejores plataformas de redes sociales para fidelización de clientes. En esta aplicación se puede compartir videos más relevantes de la marca, además permite atraer y conservar la atención de quienes a diario se conectan para buscar todo tipo de información.
- LinkedIn: a través de esta red social es posible construir lazos a largo plazo con clientes, conectándose con información relevante del giro del negocio y noticias de la empresa.
- Instagram: de la misma manera que YouTube, Instagram ha recordado a las compañías la importancia que el contenido visual tiene para maximizar utilidades. (Morán-Quiñonez y Cañarte-Rodríguez, 2017, 2017, p. 524)

La innovación, la creatividad, autenticidad son características para realizar un excelente contenido en estas redes sociales, lo cual permitirá conquistar a los clientes. Sin embargo, debido a la coyuntura actual a causa del Covid-19 el canal que cobra más importancia para tener una relación duradera con el cliente es el comercio digital o *e-commerce*, es de vital importancia implementar y mejorar estos canales para continuar con las relaciones con los clientes y el único canal por la que las empresas sobrevivirán.

El *e-commerce* se caracteriza por su alcance global o universalidad, que a diferencia de los mercados tradicionales o tiendas físicas existe una eliminación de barrera de lugar, permitiendo ofrecer y comprar productos sin importar el lugar donde estos solo necesitará que la empresa o *courier* llegue al lugar solicitado y que cuente con un dispositivo conectado a internet, el cual es indispensable ya que es el medio de comunicación. (Cladea, 2021, p. 6)

Con el paso del Covid-19 se puede decir que se está consolidando el *boom* del *e-commerce*, dado que, se ha modificado los hábitos de consumo e incrementaron las ventas electrónicas, sin embargo, el desarrollo rápido tuvo que hacer frente a varios desafíos como el abastecimiento y reparto de pedidos. El desarrollo del *e-commerce* se dio como respuesta a las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes para poder mantener su lealtad y fidelidad a la marca, ya que al estar enclaustrados era la única manera de adquirir algún producto. No queda la menor duda que el comercio electrónico o *e-commerce* saldrá fortalecido de esta crisis (Enrico, 2020).

### 3.2 Bases teóricas

Para poder realizar un buen análisis teórico, se ha empleado el método de mapeo para las dos variables de nuestra investigación: la ventaja competitiva y la fidelización.

**Figura 3.1**

*Método de mapeo de ventaja competitiva*



En esta perspectiva, es importante resaltar la ventaja competitiva estudiada desde el punto de vista de Michael Porter:

“La ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos” (Porter, 1987, pp. 14-15). Según Kotler, la ventaja competitiva radica principalmente en el valor que una empresa puede crear para sus consumidores. Además, resalta que dicho valor puede tomar dos formas: la de líder de costos, la cual consiste en ofrecer precios menores a los de la competencia para

beneficios similares, o la de diferenciación, la cual consiste en brindar beneficios exclusivos con el fin de que el consumidor pague un precio por encima del promedio.

Por otro lado, cabe resaltar en una segunda apreciación de la llamada ventaja competitiva según Hill-Jones-Schilling:

Para dichos autores, la ventaja competitiva radica principalmente en la rentabilidad y utilidades que genera una empresa. Es decir, que mientras una empresa sea más rentable y genere más utilidades que el promedio de la industria, se dirá que dicha empresa posee una ventaja competitiva. “La clave para comprender la ventaja competitiva consiste en apreciar cómo las diferentes estrategias que los administradores implementan crean actividades que se integran y distinguen de sus rivales a una compañía y le permiten superarlos de manera constante” (Hill et al., 2015, p. 6).

Por último, es conveniente acotar, la definición propuesta por Fred David en lo relacionado con la ventaja competitiva de la siguiente manera: “la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva” (Fred y Forest, 2017, p. 8). Para Fred David, si se quiere conseguir una ventaja competitiva es necesario que una empresa realice una actividad especialmente bien, consiguiendo resaltar de la competencia; o poseer un recurso valioso que las demás empresas de la industria deseen y no tengan.

Si bien es cierto que existen diferencias en las definiciones de los autores anteriormente mencionados, todos coinciden en que para lograr una ventaja competitiva es necesario concebir una estrategia o realizar alguna actividad diferente e innovadora que, de superioridad frente a los competidores en la misma industria, o que al menos el consumidor lo perciba.

De igual manera, los tres autores citados también hablan sobre la ventaja competitiva sostenible y de la importancia que hay en siempre estar renovándose y adaptándose con el fin de siempre estar un paso adelante a los demás. Las estrategias genéricas de Michael Porter son las siguientes:

Según Porter, una empresa puede tener millones de fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, sin embargo, todo se resume a dos tipos de ventaja competitiva: costos bajos y diferenciación. “La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación” (Porter, 1987, p. 29) La estrategia

genérica de enfoque nace cuando se combina uno de los dos tipos básicos de ventaja competitiva con el panorama competitivo de una empresa en particular. Es así como el enfoque puede tener dos variantes, enfoque de costo o enfoque de diferenciación. (Porter, 1987)

Para Porter, la estrategia de liderazgo en costos es la estrategia más clara de las tres y es que consiste en volverse el productor de menor costo en un sector industrial. Esto puede conllevar a buscar economías de escala, uso de tecnología y equipo avanzado, acceso a materias primas, entre muchas otras. En cuanto a la estrategia de diferenciación se refiere, se sabe que esta consiste en que una empresa busque ser única en su sector en aquellas dimensiones que un consumidor valore, esto quiere decir, escoger atributos relevantes y enfocarse en ellos. La diferenciación puede provenir de la calidad del producto, de un buen servicio de entrega, mercadotecnia. Por último, la estrategia de enfoque tiene como objetivo escoger a un mercado meta específico y satisfacer sus necesidades, excluyendo al resto del mercado (Porter, 1987).

A pesar de que el modelo de estrategias genéricas haya sido planteado hace muchos años, sigue teniendo importancia y reconocimiento aún en la actualidad, debido a su fácil entendimiento y su fácil aplicación a cualquier industria o sector. Los elementos de la ventaja competitiva son los mencionados en el siguiente apartado:

Hill, Jones y Schilling sostienen que la ventaja competitiva se desarrolla mediante cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Depende de las capacidades distintivas de cada empresa profundizar más en una que en otra. Resaltan que cualquier compañía de cualquier rubro puede intentar tenerlas, y es por eso por lo que dichos elementos de la ventaja competitiva también son llamados competencias distintivas genéricas. Asimismo, subrayan que todos los elementos están relacionados y pueden afectarse mutuamente de distintas maneras. (Hill et al., 2015)

En cuanto a la eficiencia, esta puede ser medida sencillamente como la cantidad de insumos que una empresa necesita para elaborar un producto determinado, por lo que, a menos insumos necesitados, mejor será la eficiencia de una compañía, y a su vez esto significa menores costos de producción (Hill et al., 2015).

Por otra parte, se dice que una empresa cuenta con calidad superior cuando los clientes perciben que los atributos de sus productos son mejores o les brindan mayor utilidad. Es así

como, la calidad superior puede ser entendida de dos maneras: calidad en el sentido de excelencia, la cual está relacionada al diseño y modelo del producto; y calidad en el sentido de confiabilidad, que es cuando un producto cumple la función para el que fue diseñado y tiene un buen rendimiento (Hill et al., 2015).

La innovación se entiende como el acto de crear nuevos productos o procesos. La primera consiste en desarrollar productos nuevos para el mercado que tengan atributos superiores a los productos existentes, mientras que, la segunda consiste en desarrollar nuevos procesos para fabricar productos y que puede implicar la disminución de costos de producción (Hill et al., 2015).

Para lograr tener una respuesta al cliente superior es necesario conocer al detalle a los consumidores para así satisfacer sus necesidades con mayor precisión. Este elemento es una combinación integral entre lograr una calidad e innovación superior, ya que de esa forma el cliente atribuye mayor valor a los productos (Hill et al., 2015). Por consiguiente, las tres disciplinas de valor según Treacy y Wiersema (1995) una empresa no puede intentar ser la mejor en todo, puesto que esto conllevaría a su fracaso y, en el caso de que no fracase, de igual forma la compañía no destacaría en nada a comparación de sus competidores. Por tal motivo es necesario identificar y conocer a los consumidores para poder comprender qué tipo de valor están buscando y enfocarse en dicho valor. Se pueden diferenciar tres tipos de clientes según el valor que buscan: los que le dan prioridad al menor costo, los que buscan el mejor producto y los que buscan la mejor solución total. De dicha clasificación se desprenden las tres disciplinas de valor: la excelencia operativa, el liderazgo en productos y la intimidad con el cliente.

La excelencia operativa se enfoca en lograr procesos productivos estandarizados, simples e integrados para poder minimizar costos, es decir, se adopta una cultura que premia la eficacia con el fin de poder ofrecer productos a bajo costo y servicios sin contratiempos.

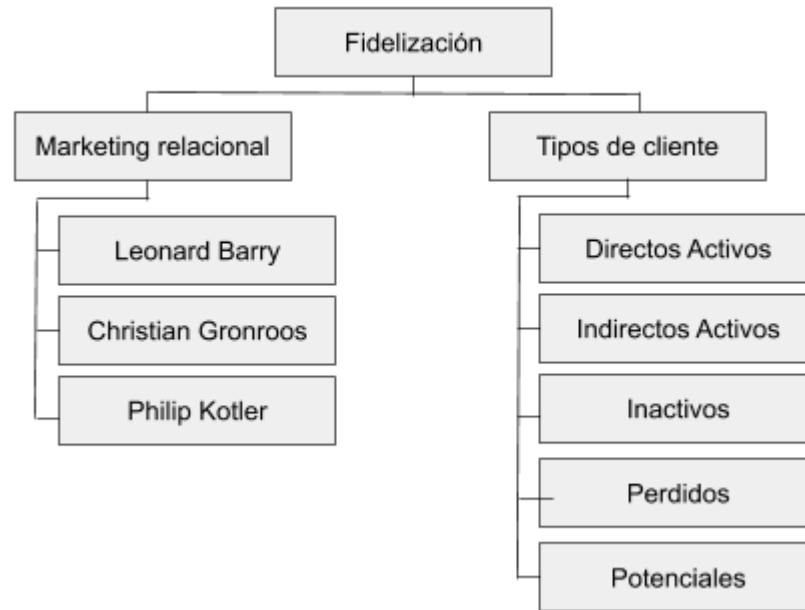
El liderazgo de productos está basado en la innovación. Las empresas que siguen esta disciplina están siempre a la vanguardia, son creativas, comercializan rápidamente sus ideas y siempre se proponen ofrecer “el mejor producto” a sus clientes. Para lograr con dicha premisa es necesario contar con una estructura organizacional flexible, que se enfoque en resultados; por lo tanto, se adopta una cultura que premia la creatividad.

La intimidad con el cliente busca darle un trato especializado a cada consumidor. Implica darles más a los clientes de lo que ellos esperan recibir. Su modelo de negocios se

basa en el desarrollo de procesos de soluciones dirigidos al consumidor. Existe una fuerte cultura de delegación para que cualquier trabajador sea capaz de responder y tomar decisiones ante los clientes.

**Figura 3.2**

*Método de mapeo de fidelización*



**Marketing relacional:**

El término *Marketing Relacional* se le es acuñado a Berry (1983), quien en el año 1983 dio la siguiente definición: “el *marketing relacional* se trata de atraer, mantener y, en las organizaciones multiservicios, intensificar las relaciones con el cliente.

Para Gronroos (1994), el *marketing* de relaciones consiste en identificar y establecer, mantener y desarrollar y, cuando sea necesario, también concluir relaciones con los consumidores y otros agentes, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y cumplimiento de promesas.

Asimismo, el aporte de Kotler (2006), quien sostiene que el principal objetivo del *marketing relacional* es poder establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes claves (consumidores, proveedores, distribuidores, entre otros) para poder así conservar e incrementar nuestro negocio.



### **Tipos de clientes:**

Si bien es cierto existen muchas clasificaciones de clientes, la planteado por Cosimo Chiesa (2005) en su libro “Las cinco pirámides del *Marketing Relacional*”, es una de la más aceptadas y divulgadas. Según Chiesa, los clientes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Clientes directos activos:** son aquellos clientes que han realizado al menos una compra en el último año.
- **Clientes indirectos activos:** son aquellos clientes que han realizado al menos una compra en el último año, pero dicha compra se ha dado mediante un intermediario.
- **Clientes inactivos:** son aquellos clientes que no han realizado ninguna compra en el último año, sin embargo, siguen siendo nuestros clientes. Simplemente no han tenido la necesidad de adquirir los productos o servicios de nuestra empresa.
- **Clientes perdidos:** son aquellos clientes que antes solían adquirir productos o servicios en nuestra empresa, sin embargo, ahora satisfacen sus necesidades con bienes de la competencia.
- **Clientes potenciales:** son aquellos clientes con los que aún no se tiene una relación comercial, pero se desea entablar una.

### **3.3 Definición de términos básicos**

Para fines de la investigación, las definiciones de los términos a continuación son:

**Estrategias de Fidelización:** conjunto de estrategias para poseer la lealtad del cliente, por medio de información, incentivos y privilegios, comunicación, experiencia del cliente y *marketing* interno como lo es el *e-commerce*.

**Ventaja Competitiva:** la ventaja competitiva se entiende como todo aspecto o característica que una empresa o marca posee y que la diferencia de la competencia, al ofrecer más valor y beneficio al cliente. (HubSpot, s.f.)

**Retención:** acciones de las empresas para reducir la pérdida de clientes, se trata de sobrepasar las expectativas de los clientes con la finalidad de que no deserten.

**Omnicanalidad:** unificación de todos los canales en los que está presente una marca de tal manera que el cliente no aprecie diferencias entre todos ellos. (Rodríguez, 2018)

El modelo de comunicación utilizado para mejorar la experiencia de los clientes permitiéndoles estar en contacto constante con la empresa por medio de varios canales al mismo tiempo.

**E-commerce:** comercio electrónico por medio de plataformas, en la que se da la compra y venta de productos, se hace uso del internet como medio. También es conocido como venta electrónica.

**Shopper:**

Persona que adquiere un bien o servicio para su uso o uso ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado por la sociedad. Es el elemento fundamental por lo cual se producen o crean productos en las empresas. (Boubeta, 2007, p. 2)

**Sector Retail:** sector económico que hace referencia todas las empresas especializadas que se dedican a la venta a grandes masas de compradores, uno de ellos es las tiendas por departamento. (PerúRetail, 2019)

**Tiendas por departamento:** tiendas por departamento ubicados en los distritos de La Molina, Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro. Estas tiendas poseen categorías tales como: hogar, calzado, hombre, mujer, niños, bebés, muebles, deporte y juguetería. Este estudio ubica su atención en las siguientes tiendas:

- Saga Falabella.
- Ripley.
- Paris.
- Oeschle.
- Estilos.

**Redes Sociales:** una red social es una estructura *online* social integrada por personas, organizaciones o entidades que están conectadas entre sí. En ellas se pueden entablar comunicaciones, enviar fotos y videos, realizar publicaciones, entre otras cosas. Las redes sociales más utilizadas en el Perú son Facebook e Instagram.

**Lima Metropolitana:** extensión territorial conformada por la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, las cuales incluye la zona rural y urbana.

# CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1 Hipótesis de la investigación

### 4.1.1 Hipótesis general.

---

Hipótesis general	Los efectos que causan las estrategias de fidelización sobre el desarrollo de la ventaja competitiva en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana.
-------------------	--

---

### 4.1.2 Hipótesis específicas.

---

Hipótesis específica	Los factores que influyen en el <i>shopper</i> para tener lealtad a la marca de tiendas por departamento son la omnicanalidad y precios/promociones.
----------------------	--

---

Hipótesis específica	El que la tienda por departamento cuente con un canal <i>e-commerce</i> influye en la lealtad del cliente.
----------------------	--

---

Hipótesis específica	Los factores que más valora el <i>shopper</i> en las compras <i>online</i> para tener lealtad a la marca son rapidez en la compra y seguridad.
----------------------	--

---

## 4.2 Variables y Operacionalización de variables

### 4.2.1 Variables.

Esta investigación consta de dos variables: las estrategias de fidelización y el desarrollo de la ventaja competitiva. La primera de ellas vendría a ser la variable independiente, mientras que la segunda es la dependiente. Esto quiere decir que el desarrollo de la ventaja competitiva es el efecto de la implementación de las estrategias de fidelización. Por tal motivo se tiene lo siguiente:

X: estrategias de Fidelización.

Y: ventaja Competitiva.

#### 4.2.2 Operacionalización de las variables.

**Tabla 4.1**

*Operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
<b>Variable independiente:</b>  Las estrategias de fidelización	Se define como las acciones que toma una empresa con la finalidad de que los clientes no deserten, es decir, intensificar la relación con el cliente, atraer a nuevos y a su vez mantener a los ya existentes. Además de lo mencionado, estas estrategias permiten poseer la lealtad del cliente, por medio de información, beneficios, experiencia al cliente y <i>marketing</i> interno como el <i>e-commerce</i> . Las estrategias permiten darles un trato especializado a los clientes dándoles y superando lo que ellos esperan recibir.	<i>E-commerce</i>	-Desarrollo de plataformas de venta online.	Cuestionario	
			-Crecimiento de ventas electrónicas.	Guía de entrevista	
			-Adaptación a venta por medio de canales digitales.		
			-Nivel de recordación de marca.	Cuestionario	
		Lealtad a la marca		-Tasa de recompra	<i>Focus Group</i>
				-Nivel de recomendación de clientes.	
				-Satisfacción del cliente al usar plataformas digitales.	
				-Satisfacción del cliente para la entrega de sus productos.	Cuestionario
Experiencia del Cliente		-Tiempo de atención de reclamos.	<i>Focus Group</i>		
		-Facilidades para realizar compras en medios digitales y reclamos.			

**Tabla 4.2**

*Operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Variable dependiente:</b>  El desarrollo de la ventaja competitiva	Se entiende como ventaja competitiva a toda actividad en la que una empresa destaque y sea superior a los competidores de su industria, brindándole mayor valor o beneficios a los clientes. También se entiende como cualquier recurso que una empresa posea y sus competidores deseen. La ventaja competitiva se traduce en rentabilidad y utilidades mayores a los de los competidores.	Diferenciación	- Calidad de productos ofrecidos en las tiendas por departamento. -Beneficios adicionales por ser cliente de una empresa. - Calidad de atención en los puntos de venta.	Cuestionario Guía de entrevista
		Respuesta al cliente superior	-Desarrollo de nuevos productos. - Implementación de nuevos métodos de pago. - Implementación de beneficios personalizados.	Cuestionario Focus Group
		Conocimiento íntimo del consumidor	-Preferencia de categorías. - Preferencia en métodos de pago. -Preferencia de promociones.	Cuestionario

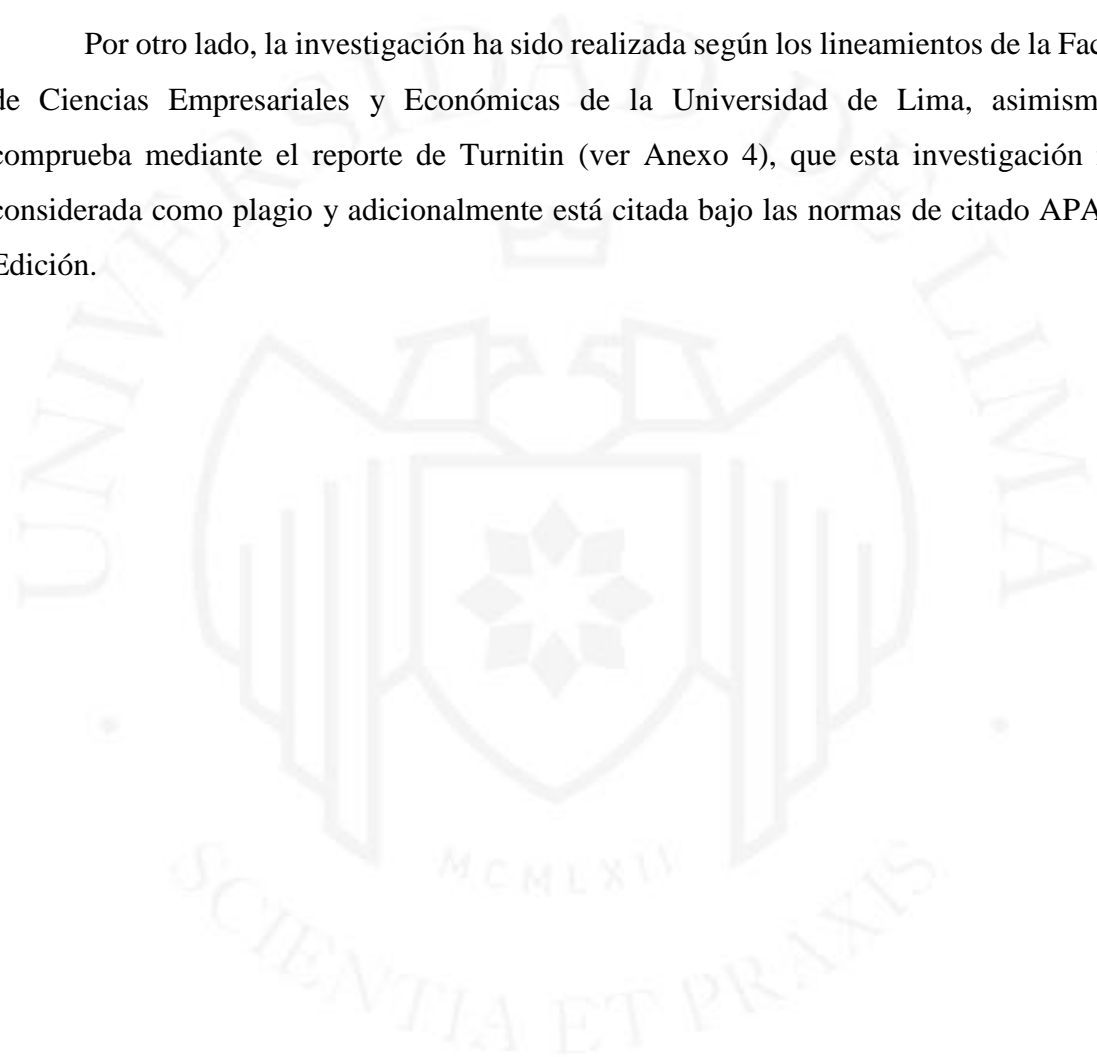
### 4.3 Aspectos deontológicos de la investigación

La investigación realizada tiene como propósito principal brindar información de manera ética para poder apoyar y beneficiar sobre el conocimiento de las estrategias de fidelización que más valora el *shopper* para poder lograr una ventaja competitiva a las empresas del sector *retail* de la Zona 7 de Lima Metropolitana.

Para lograrlo, al momento de realizar las encuestas y los *focus groups* para recolectar información de las personas indicadas, se les presenta una introducción en el que se indica la finalidad de los datos obtenidos de las mencionadas encuestas y *focus groups*, adicionalmente se indicará que la información recabada será estrictamente relacionada al desarrollo de la investigación.

De esta manera se obtendrá una investigación responsable y ética sin generar prejuicios en los encuestados.

Por otro lado, la investigación ha sido realizada según los lineamientos de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima, asimismo, se comprueba mediante el reporte de Turnitin (ver Anexo 4), que esta investigación no es considerada como plagio y adicionalmente está citada bajo las normas de citado APA 7ma Edición.



## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

### 5.1 Diseño metodológico

- **Enfoque:** el enfoque de esta investigación es cuantitativa y cualitativa, dado que, se procederá a la recolección de datos por medio de encuestas (instrumento de investigación) y *focus groups*. Posterior a la recolección de data se procederá a su tabulación y análisis, lo cual permitirá establecer patrones y preferencias del grupo en estudio.
- **Tipo de investigación:** la investigación es de tipo aplicada, puesto que, cuenta con un objetivo principal, asimismo, se analizarán las respuestas de una muestra de personas aleatorio con segmentación.

De igual manera, se aclara que esta es una investigación de tipo transversal donde se plantea el comportamiento de los *shopper* en un momento único, adicionalmente a ello se aplicarán indicadores de causa y descriptivo.

- **Alcance de la investigación:** la investigación es de alcance correlacional, dado que, se está estudiando la relación que hay entre dos variables: las estrategias de fidelización y el desarrollo de la ventaja competitiva.

Asimismo, este estudio se enlaza en el campo de lo descriptivo, puesto que, analizaremos los factores que influyen en el *shopper* para tener lealtad a la marca.

- **Diseño de la investigación:** es de tipo no experimental de diseño transversal, dado que, se analizarán los comportamientos de los *shopper* a partir de un momento único.

### 5.2 Diseño muestral

Para la presente investigación, se segmentó de manera estratificada a la población en estudio tomando por consideración su zona de residencia. Por este motivo, se encuestaron personas de 18 a 35 años, debido a que las personas de este rango de edad son las que más compras realizan en las tiendas por departamento, física como virtualmente. Asimismo, las personas a encuestar deben residir en la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, La Molina, San Borja San Isidro, Surco).

Según el último estudio de APEIM, en el 2019, Lima Metropolitana estaba compuesto por 10,580.9 habitantes (en miles). De todos ellos, un 7.7 % reside en la Zona 7, representando 810.6 habitantes (en miles). Además, un 30.2 % corresponde al grupo de gente *millennials* (rango de edad entre los 18-35 años), por lo que la población final sería de 244.8 habitantes (en miles). Dicho esto, se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

- n= tamaño de muestra a ser determinado.
- Z= nivel de confianza de 95 %.
- p= 0.5
- q= 0.5
- E= para la investigación se asumirá un margen de error del 5%.

No se realizó una encuesta piloto, debido a que, se tomó en consideración el desarrollo del análisis en un escenario conservador (p=0.5 y q=0.5). Luego de realizados los cálculos, se obtuvo que la muestra mínima debía ser de 384 personas.

### 5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se emplearon dos instrumentos de recolección: encuesta y guía de entrevista.

- Encuesta: se recolectará información a través de la aplicación de encuestas a clientes de tiendas por departamento (de la categoría ropa) ubicadas en la zona 7 de lima metropolitana, el cuestionario está conformado por 18 preguntas divididas en cuatro secciones: datos de los encuestados, percepción y hábitos de compra, venta canal online y compra de vestuario.

La encuesta realizada contiene las siguientes preguntas, la cual permitirá recabar la información necesaria para la tesis, cabe aclarar que esta se realizará de manera virtual.

ENCUESTA:



**Encuesta Dirigida a Clientes de la categoría de Ropa de las Tiendas por  
Departamento en la zona 7 de Lima Metropolitana**

Fecha:

Hora:

Hola, somos estudiantes de la Universidad de Lima del 9no ciclo y nos encontramos realizando un estudio sobre el desarrollo de la ventaja competitiva por medio de las estrategias de fidelización en la categoría de Ropa de las Tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana. El presente cuestionario forma parte de nuestra investigación para obtener el grado de bachiller. Nuestro objetivo principal es el determinar el impacto de las estrategias de fidelización que más valora el cliente para el desarrollo de ventajas competitivas. Para ello definiremos las siguientes variables:

**Estrategias de Fidelización:** conjunto de estrategias para poseer la lealtad del cliente, por medio de información, incentivos y privilegios, comunicación, experiencia al cliente y marketing interno como el *E-commerce*.

**Ventaja competitiva:** se entiende como todo aspecto o característica que una empresa o marca posee y que la diferencia de la competencia, al ofrecer más valor y beneficio al cliente.

Solicitamos su valiosa participación el cual será hecha de manera anónima, cabe resaltar que la información brindada será de carácter confidencial y con fines estrictamente relacionados al desarrollo de la investigación.

Muchas gracias por su participación.

Marque con una (X) la alternativa que corresponda:

- 1) Edad
  - a) 18- 26 años
  - b) 27-35 años
  - c) 36-44 años
  - d) 45-55 años
  - e) 55 a más años
- 2) Sexo
  - a) Femenino
  - b) Masculino
- 3) Distrito de Residencia

- a) San Borja
- b) Miraflores
- c) Surco
- d) San Isidro
- e) La Molina

Otro: \_\_\_\_\_

- 4) ¿Has realizado compras de ropa en tiendas por departamento este año?
- a) Sí
  - b) No
- 5) ¿Consideras que la marca debe diferenciarse de sus competidores para que sus clientes tengan lealtad a la marca?
- a) Sí
  - b) No
- 6) ¿Con qué frecuencia sueles comprar ropa en tiendas por departamento?
- a) Semanalmente
  - b) Quincenalmente
  - c) Mensualmente
  - d) Bimestral
  - e) Semestralmente
  - f) Anualmente
  - g) Solo cuando hay promociones u ofertas
  - h) Nunca
- 7) ¿Alguna vez has comprado ropa de manera online?
- a) Sí
  - b) No
- 8) Ordena de mayor a menor (1-5) las tiendas por departamento de tu preferencia.  
Siendo 1 la de mayor preferencia y 5 la de menor preferencia

	1	2	3	4	5
Ripley					
Saga Falabella					
Oechsle					
Paris					
Estilos					

9) Marque con una (X) el canal de su preferencia para realizar la compra de ropa en tiendas por departamento:

a) Canal Físico

b) Canal *Online*

10) Ordene de mayor a menor las razones principales por las que usted es leal a una marca siendo 1 la de menor importancia y 5 la de mayor importancia

	1	2	3	4	5
Que la tienda cuente con canal <i>online</i>					
Brinde buenos precios promociones					
Calidad de los productos					
Facilidades de pago					
Servicio post venta					

11) Ordena de mayor a menor las razones principales por las que usted NO es leal a una marca, siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

	1	2	3	4	5
Ausencia de canal <i>online</i>					
No ofrece buenos precios promociones					
Baja calidad de productos					
Mala calidad de servicio					
Poca variedad de productos					

12) ¿Cuáles son los factores que más aprecias en la compra de ropa en las tiendas por departamento FÍSICAS? Siendo 1 la de menor importancia y 5 la de mayor importancia.

	1	2	3	4	5
Precios Promociones					
Variedad de productos					

Buena Calidad de Atención					
Experiencia en tiendas					
Infraestructura, decoración, iluminación					

13) ¿Qué tan importante es para ti que las tiendas por departamento cuenten con su propio canal *online* de ventas?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Medianamente importante
- d) Poco importante
- e) Nada importante

14) ¿Alguna vez has comprado ropa de manera *online*?

- a) Sí
- b) No

15) ¿Con qué frecuencia sueles comprar ropa de manera *online*?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Bimestral
- e) Semestral
- f) Anual
- g) Únicamente cuando hay promociones o cierrapuertas
- h) Nunca

16) ¿Cuáles son los factores que tú aprecias más en la compra de ropa en las tiendas por departamento físicas? Siendo 1 el que menos aprecias y 5 el que más aprecias.

	1	2	3	4	5
Buenos precios promociones					
Rapidez en la compra					
Facilidades de métodos de pago					

Seguridad en la compra					
Tiempo de entrega					

17) Cuál es el canal digital de su preferencia

- a) Página web propia
- b) Facebook
- c) Instagram
- d) WhatsApp
- e) ChatBot

18) ¿En qué canal prefieres realizar la compra de ropa en las tiendas por departamento?

- a) Canal Físico
- b) Canal *Online*

19) ¿Cuál de los siguientes factores influyen en la decisión de compra de ropa ya sea canal físico u *online*?

- a) Prestigio de la marca
- b) Precio de los productos
- c) Influencia de conocidos
- d) Calidad de producto
- e) Moda o nuevas tendencias

20) En un contexto normal ¿Dejarías de realizar compras en tienda física y empezar a comprar de manera *online*?

- a) Sí
- b) No

***¡Gracias por tu participación!***

- Unidad de Análisis: persona residente en la Zona 7 de Lima Metropolitana, es decir en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina entre los 18-35 años y que realiza compras en las tiendas por departamento.
- Técnicas de Muestreo: muestreo Aleatorio estratificado, puesto que, serán segmentados tanto por edad y zona de residencia.
- *Focus Group*: se recabará información a través de preguntas dirigidas a personas que se encuentren en nuestro público objetivo de acuerdo con el ámbito en la cual

se realizará el análisis para que sea proporcionada información acerca de estrategias o planes de acción que desarrollan las empresas en el rubro del *retail* que generen fidelización de clientes y con ello el desarrollo de la ventaja competitiva.

### **GUÍA DE FOCUS GROUP:**

Buenos días, nos encontramos realizando una investigación sobre el desarrollo de la ventaja competitiva por medio de las estrategias de fidelización como, por ejemplo: diferenciación por medio de buenos precios, calidad de sus productos, que cuenten con comercio electrónico, entre otros en tiendas por Departamento. Por ese motivo, los hemos reunido para conocer su percepción sobre el nivel de importancia que pueden tener las estrategias que aplican las empresas del rubro de *retail* en sus consumidores.

A continuación, les realizaremos una serie de preguntas con el fin de obtener valiosa información que tendrá, como fin exclusivo, el estudio de las dos variables anteriormente mencionadas.

1. ¿Cuál es tu distrito de residencia?
  2. ¿Consideras que para que la marca tenga lealtad de sus clientes, esta debe diferenciarse de sus competidores?
  3. ¿Qué tienda por departamento prefieres? ¿Por qué la prefieres? ¿Qué la diferencia de las demás?
  4. De acuerdo con lo mencionado en la pregunta anterior, consideran que ¿Es importante que las tiendas por departamento cuenten con un canal de venta *online*?
  5. ¿Cuál es el canal de tu preferencia para poder realizar la compra online? Página web propia de la empresa, Facebook, Instagram, otros.
  6. ¿Cuál es el factor que consideras más importante en la compra online? tiempo de entrega, facilidades de métodos de pago, seguridad en la compra, rapidez en la compra, precios y promociones.
  7. Muchas gracias por su participación en el *focus group*.
- Guía de entrevista: se recolectó información por medio de una entrevista aplicada a gerentes o personas que cuenten con información acerca de estrategias o planes de acción enfocados a la fidelización de clientes.

La entrevista se realizó a un experto en la materia, la cual permitió tener un panorama más amplio sobre las estrategias o acciones para la fidelización de los clientes.

### **GUÍA DE ENTREVISTA:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Perfil del entrevistado: gerente o persona que tenga conocimiento o tome decisiones relacionadas a estrategias o planes de acción que tengan como objetivo fidelizar a los clientes de una tienda por departamento.

Buenos días, estimado gerente.

Nos encontramos realizando una investigación acerca del desarrollo de la ventaja competitiva por medio de estrategias de fidelización en el sector de tiendas por departamento. Es por este motivo, que es de gran importancia para nosotros conocer cuáles son aquellas estrategias que las tiendas por departamento aplican y los consumidores valoran más.

A continuación, procederemos a realizarle una serie de preguntas con el fin de obtener información valiosa que tendrá como fin exclusivo el estudio de las dos variables anteriormente nombradas

1. ¿Cuál considera que es el aspecto que lo diferencia de la competencia? ¿Dicho aspecto ayuda a la empresa a atraer y/o retener clientes?
2. ¿Actualmente están aplicando algún tipo de estrategia de fidelización? ¿Cómo la están aplicando? ¿Les está dando resultados?
3. ¿Cuáles considera usted que son las estrategias o aspectos de fidelización que más aprecian los consumidores en estos días?
4. ¿Cuentan con algún tipo de plataforma de ventas *online* (*e-commerce*)? ¿Cuán importante cree usted es que una empresa cuente con este tipo de plataforma de venta? ¿Considera que contar con *e-commerce* ayuda a fidelizar a los consumidores?
5. Dada la coyuntura actual, ¿qué tipo de medidas están tomando para lograr que el consumidor siga realizando compras en su tienda? ¿Se les está dando algún tipo de facilidades a los consumidores?
6. ¿Cómo considera la calidad de servicio de su empresa? ¿Cree que este aspecto es relevante para la retención de clientes?

7. ¿Los consumidores cuentan con algún tipo de beneficio adicional por ser clientes de su tienda? ¿Cómo afectan dichos beneficios en las ventas?

#### 5.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Primero: los resultados de las encuestas fueron ingresadas en la herramienta Excel con el formato adecuado para realizar la clasificación de la unidad de análisis del estudio.
- Segundo: se revisó la data obtenida de los resultados, de manera que se filtren los errores.
- Tercero: se registró la data obtenida del formato Excel al programa SPSS para un análisis más exhaustivo.
- Cuarto: medición de datos a través del programa SPSS.
- Quinto: procesamiento de la data obtenida para el análisis de los resultados finales.

Adicionalmente, la información obtenida de fuentes secundarias es bastante valiosa, puesto que, ha sido considerada como parte vital de esta investigación, El análisis de las fuentes secundarias de dichas fuentes se desarrolló en el capítulo dos de la investigación.



## CAPÍTULO V: Estructura Final

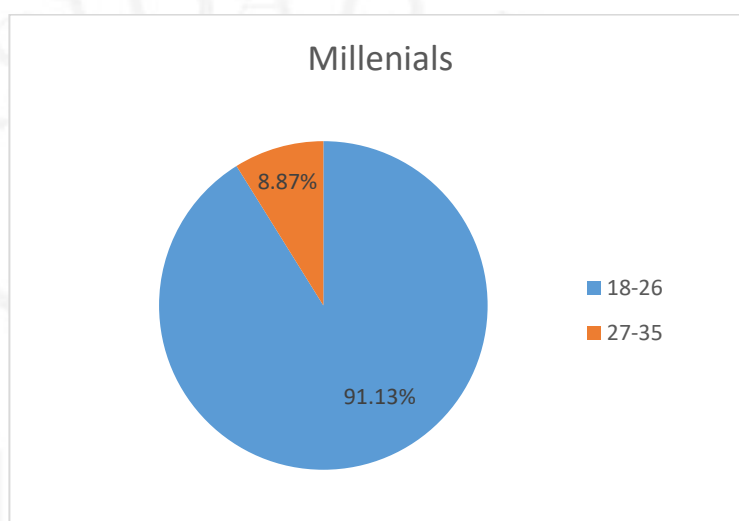
### 6.1 Análisis de Resultados-Discusión

#### 6.1.1 Resultados Finales.

- ✓ Mapeo de Público Objetivo.

#### Figura 6.1

Mapeo de público objetivo



#### Tabla 6.1

Mapeo de público objetivo

EDAD	CONTEO	PORCENTAJE
18-26	370	91.13 %
27-35	36	8.87 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100 %</b>

Se observa que, del total de encuestados, el 91.13 % tienen entre 18-26 años, asimismo se puede observar que el 8.87 % tienen entre 27-35 años, ambos grupos de edades pertenecientes a la generación de *Millennials*, generación que se va a estudiar.

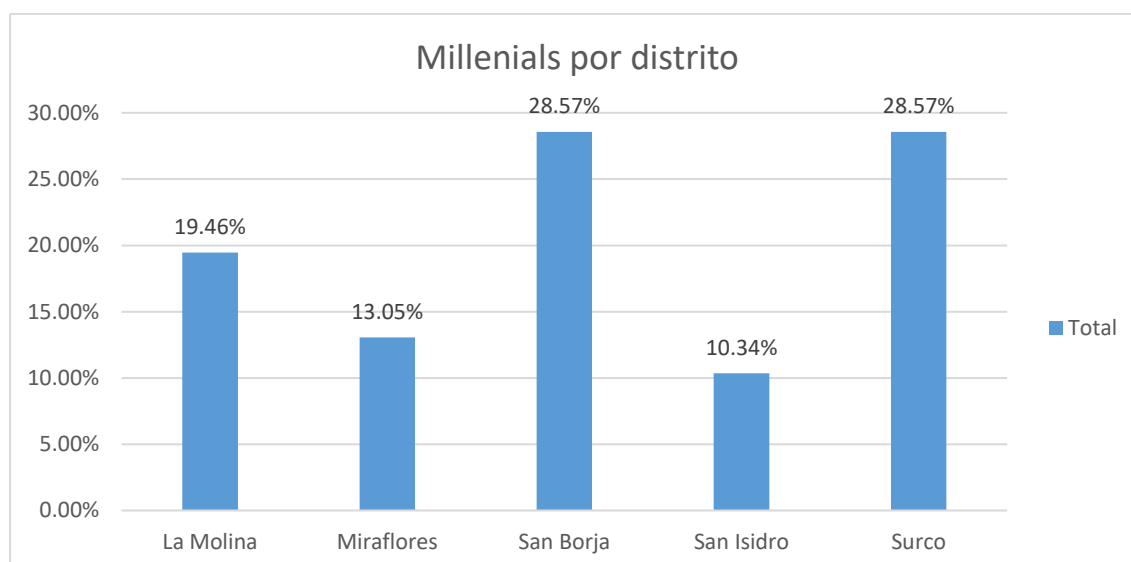
- ✓ Distrito de Residencia.

En cuanto al distrito de residencia para el presente trabajo se está dando enfoque únicamente a la Zona 7 de Lima Metropolitana, por tal motivo este es nuestro público objetivo.

Para ello se han considerado únicamente las respuestas en las que se indica los distritos de: San Borja, Surco, Miraflores, San Isidro y La Molina.

**Figura 6.2**

*Millennials por distrito*



**Tabla 6.2**

*Millennials por distrito*

DISTRITO	CONTEO	PORCENTAJE
<b>La Molina</b>	79	19.46 %
<b>Miraflores</b>	53	13.05 %
<b>San Borja</b>	116	28.57 %
<b>San Isidro</b>	42	10.34 %
<b>Surco</b>	116	28.57 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Del 100 % de las encuestas pertenecientes a la generación enfoque (*Millennials*), se obtuvo que 28.57 % tiene como lugar de residencia el distrito de Surco al igual que el distrito de San Borja. En segundo lugar, como sitio de residencia se registra al distrito de La Molina con 19.46 %, asimismo se sabe que los distritos San Isidro, Miraflores cuentan con 10.34 % y 13.05 % respectivamente.

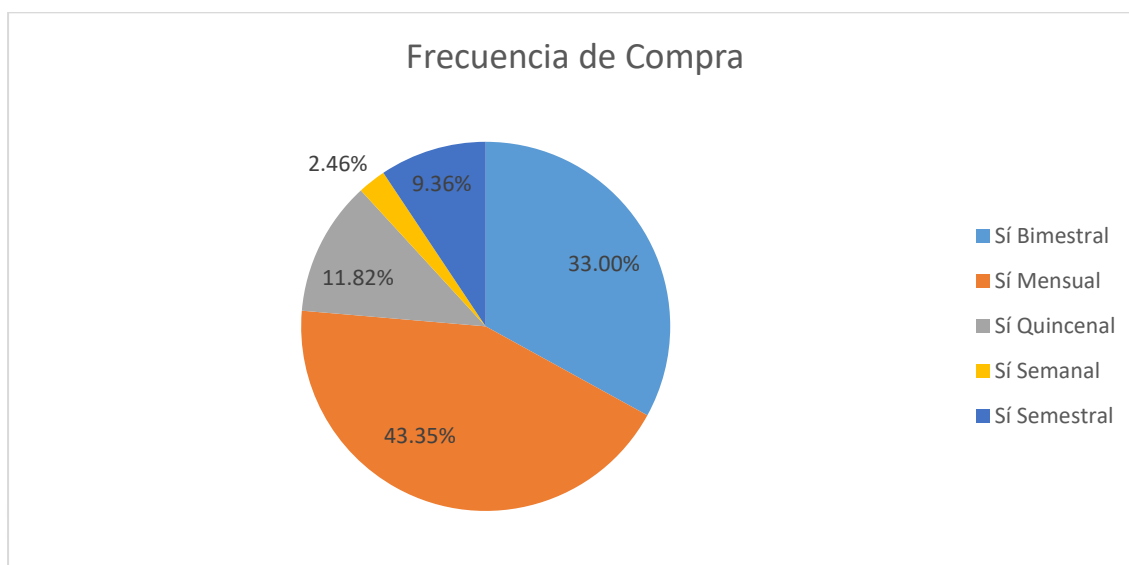
Lo anterior indica que los encuestados viven principalmente en los distritos de Surco y San Borja.

- ✓ Frecuencia de Compra en tiendas por departamento de la categoría ropa.

Asimismo, se determinó que la categoría a la cual vamos a direccionar el estudio es el de ropa, es por ello por lo que es determinante saber la frecuencia de la compra, ya que con ello podríamos responder y asociar los factores que son más relevantes a los clientes más frecuentes.

**Figura 6.3**

*Frecuencia de compra en tiendas por departamento*



**Tabla 6.3**

*Frecuencia de compra en tiendas por departamento*

<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	<b>CONTEO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Bimestral</b>	134	33.00%
<b>Mensual</b>	176	43.35%
<b>Quincenal</b>	48	11.82%
<b>Semanal</b>	10	2,46%
<b>Semestral</b>	38	9.36%
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00%</b>

De las encuestas realizadas se puede determinar que el 43.35% indica que su frecuencia de compra en tiendas por departamento es de manera mensual, asimismo, el 33% de encuestados indica que su frecuencia de compra a las tiendas por departamento es bimestral, siendo estos dos los porcentajes más grandes en la obtención de los resultados.

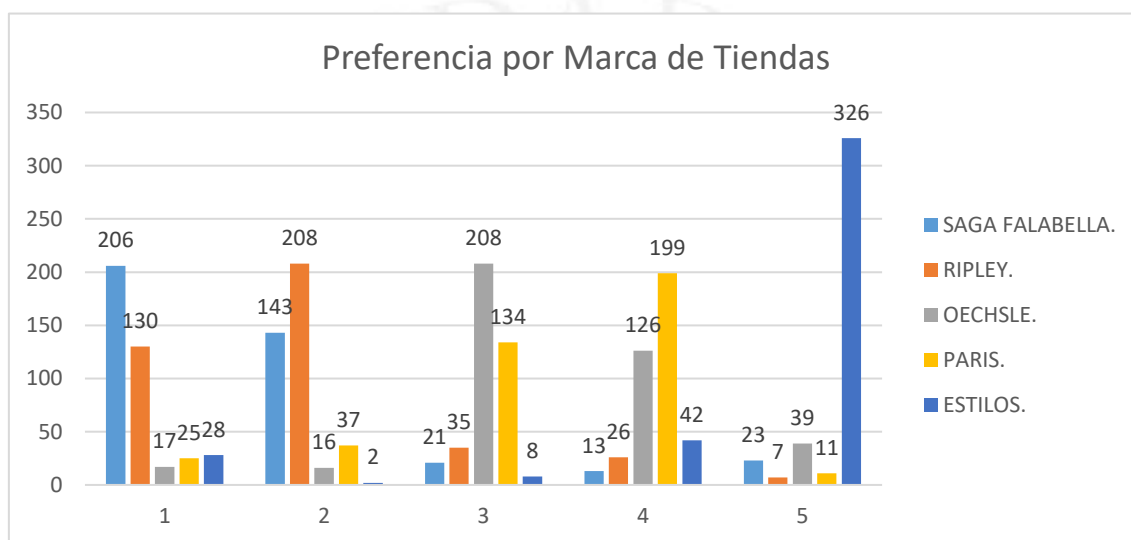
Del análisis de esta variable se identifica que la mayor parte de *millennials* realiza compras en tiendas por departamento de manera mensual y como segundo lugar de manera bimestral.

✓ Preferencia de Marcas de Tiendas por Departamento

Con base en las 406 encuestas realizada, se reportó una preferencia de las marcas. Este dato es muy importante, debido a que, con ello se logra destacar la marca preferida por los consumidores y también se pueden determinar los factores que estas poseen para hacer leales a sus clientes.

**Figura 6.4**

*Preferencia de marcas de tiendas por departamento*



**Tabla 6.4**

*Preferencia de marcas de tiendas por departamento*

PREFERENCIA	MARCA	Conteo	PORCENTAJE
<b>Totalmente Preferida</b>	Saga Falabella	206	50.7 %
<b>Muy preferida</b>	Ripley	208	51.2 %
<b>Preferida</b>	Oeschle	208	51.2 %
<b>Poco Preferida</b>	Paris	199	49.0 %
<b>Nada Preferida</b>	Estilos	326	80.3 %
<b>TOTAL, DE ENCUESTAS</b>		<b>406</b>	

Del Total de encuestados se obtuvo que la marca preferida es Saga Falabella con 50.7 %, seguida de Ripley con 51.2 %, asimismo se obtuvo que la tercera marca predilecta es Oeschle con 51.2 % de preferencia, y por último la marca menos preferida es Estilos con 80.3 %.

A partir de la información recopilada en la Tabla 5.4 se puede observar que la marca preferida por los *millennials* de la Zona 7 de Lima Metropolitana es la marca Saga Falabella, seguido de Ripley. Es entonces en donde se identifica una oportunidad para estas dos marcas mencionadas, dado que, pueden aprovechar la preferencia de sus clientes y fidelizarlos con estrategias que impulsen su rentabilidad y posicionamiento, así como también reforzar e incrementar la participación de sus mercados.

- ✓ Diferenciación de la Marca.

**Figura 6.5**

*Diferenciación de la marca para tener lealtad de clientes en tiendas por departamento*



**Tabla 6.5**

*Diferenciación de la marca para tener lealtad de clientes en tiendas por departamento*

DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA	COMO	VENTAJA	CONTE	PORCENTAJ
			O	E
Sí			400	98.52 %
No			6	1.48 %
<b>TOTAL</b>			<b>406</b>	<b>100%</b>

Como variable independiente se tiene a la ventaja competitiva en la presente investigación, por tal motivo según los hallazgos encontrados en la primera parte, este era la variable más importante para los consumidores.

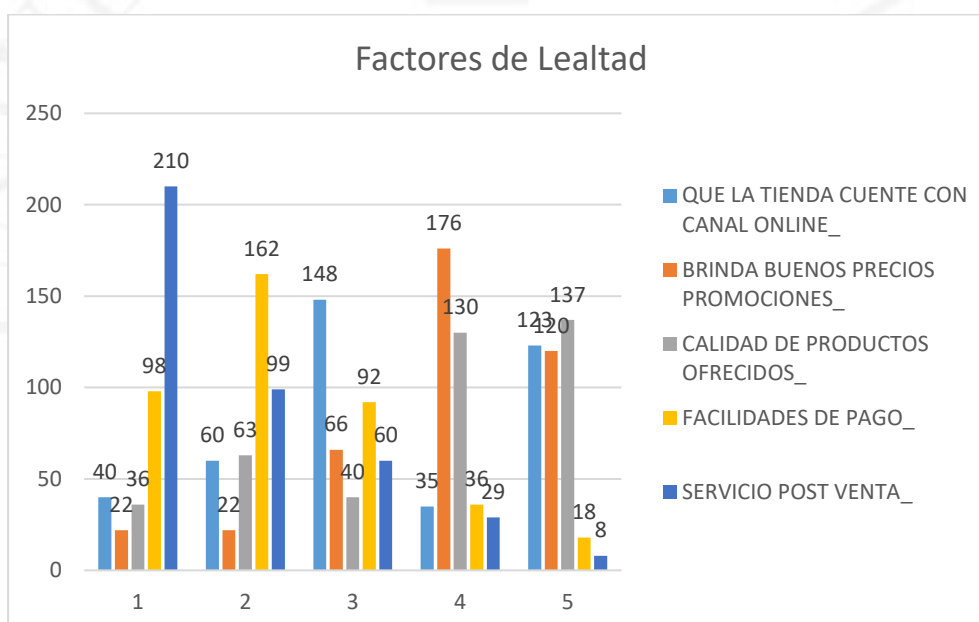
Se obtuvo que del total de encuestados (406 encuestas) el 98.52 % considera que la marca debe diferenciarse de sus competidores para que sus clientes puedan tener lealtad a la marca.

De esta variable a estudiar, se aprecia que la mayoría de los encuestados (*millennials*), indica que la diferenciación es importante para obtener la lealtad a la marca, este es un punto importante, debido a que reafirma la hipótesis general propuesta, puesto que, se considera que las estrategias de fidelización generarán la diferenciación necesaria para obtener la lealtad de los clientes.

✓ Factores de Lealtad a la Marca.

**Figura 6.6**

*Factores de lealtad en tiendas por departamento*



**Tabla 6.6**

*Factores de lealtad en tiendas por departamento*

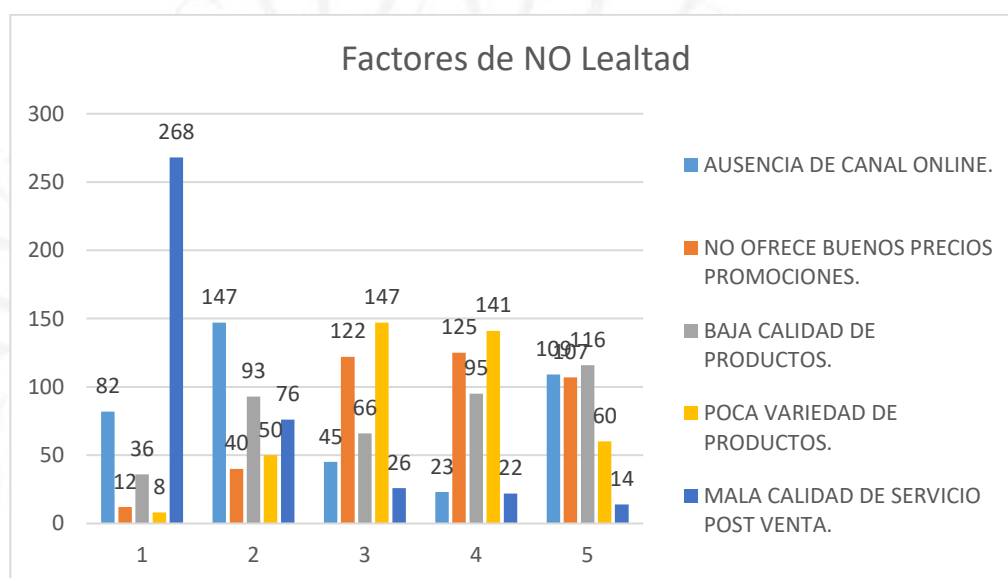
FACTORES	CONTEO	PORCENTAJE
1 Servicio Post Venta	210	51.72 %
2 Facilidades de Pago	162	39.90 %
3 Que la tienda cuente con canal online	148	36.45 %
4 Brinda buenos precios y promociones	176	43.35 %
5 Calidad de Productos	137	33.74 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	

Del total de encuestados se determinó que el factor más importante para tener su lealtad en las tiendas por departamento es la buena calidad de sus productos, como segundo factor los encuestados indican que brindar buenos precios-promociones es importante para obtener su lealtad. Asimismo, los encuestados consideran que como factor menos importante es el servicio post venta para tener su lealtad.

- ✓ Factores de No lealtad a la marca.

**Figura 6.7**

*Factores de NO lealtad en tiendas por departamento*



**Tabla 6.7**

*Factores de NO lealtad en tiendas por departamento*

FACTORES	CONTEO	PORCENTAJE
<b>1 Mala calidad de servicio Post Venta</b>	268	66.01 %
<b>2 Ausencia de Canal Online</b>	147	36.21 %
<b>3 No ofrece buenos precios promociones</b>	122	30.05 %
<b>4 Poca variedad de productos</b>	141	34.73 %
<b>5 Baja calidad de los productos</b>	116	28.57 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	

Según los encuestados, el factor principal de NO lealtad a la marca en tiendas por departamento es la baja calidad de sus productos con 28.57 %, en el segundo lugar se tiene al factor “poca variedad de productos” con 34.73 %, como tercer factor se encuentra el ítem

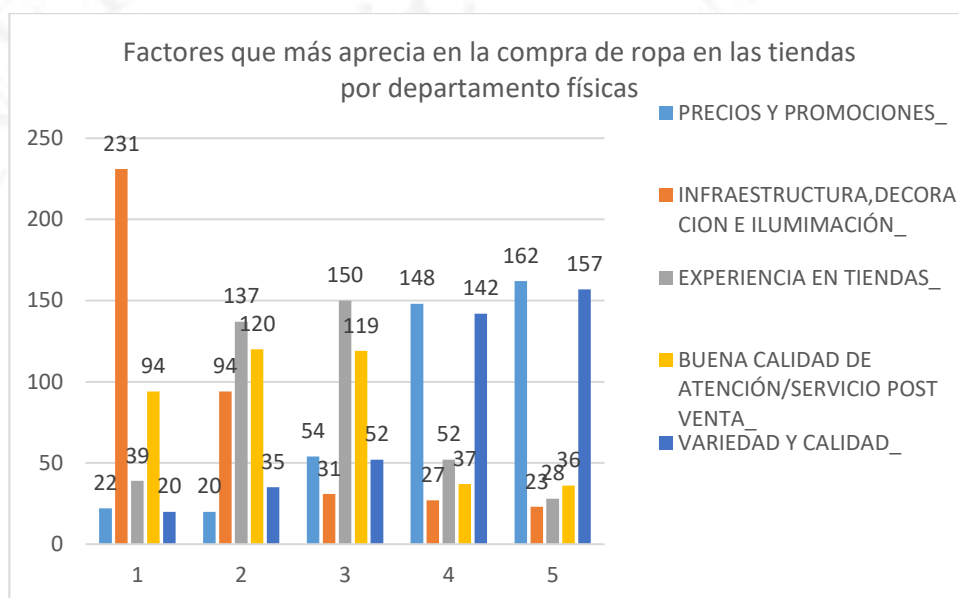
“no ofrece buenos precios y promociones con 30.05 %, como penúltimo factor se obtiene que la ausencia de canal *online* presenta un 36.21 % y como último factor los encuestados (66.01 %) consideran a la mala calidad de servicio post venta, lo cual indicaría que no es un factor importante para ser leales a una marca de tienda por departamento.

Con respecto a los factores de no lealtad, se refleja que la baja calidad es la principal causa de abandono, como se menciona en investigaciones revisadas, para el consumidor le importa mucho que estén a la vanguardia de sus necesidades y una de ella es la calidad.

- ✓ Factores que más aprecia el consumidor en la compra de ropa en tiendas físicas.

**Figura 6.8**

*Factores que más aprecia en la compra de ropa en las tiendas por departamento físicas*



**Tabla 6.8**

*Factores que más aprecia en la compra de ropa en las tiendas por departamento físicas*

FACTORES	CONTEO	PORCENTAJE
<b>1 Infraestructura, decoración, iluminación</b>	231	56.90 %
<b>2 Buena calidad de atención / servicio postventa</b>	120	29.56 %
<b>3 Experiencia en las tiendas</b>	150	36.95 %
<b>4 Variedad y calidad de productos</b>	142	34.98 %
<b>5 Precios y promociones</b>	162	39.90 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	

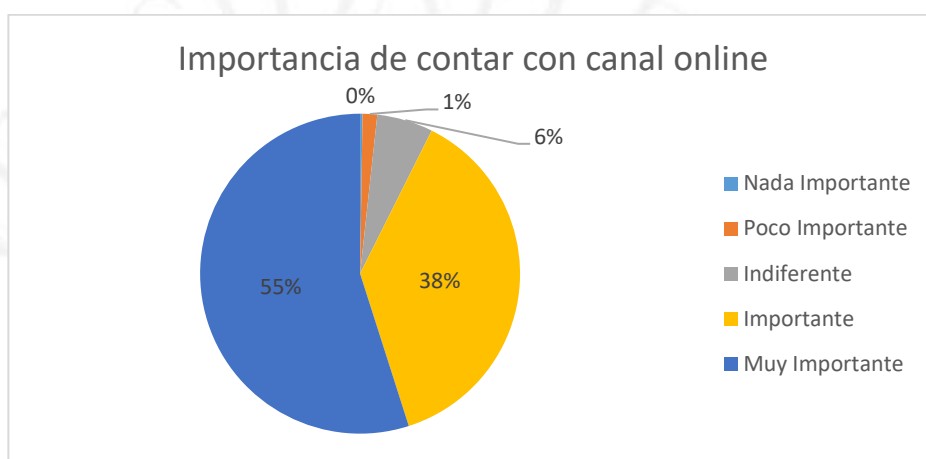


De acuerdo con los encuestados, los factores que más aprecian al momento de realizar una compra de ropa en una tienda de manera física son los de precios y las promociones (39.90 %), así como también, la variedad y calidad de los productos (34.98 %), lo cual indica que los consumidores aprecian de manera similar que las tiendas se diferencien ofreciendo productos superiores o que ofrezcan los mejores precios de la industria.

- ✓ Importancia de que la tienda cuente con canal de ventas *online*.

**Figura 6.9**

*Importancia de que la tienda por departamento cuente con un canal de ventas online*



**Tabla 6.9**

*Importancia de que la tienda por departamento cuente con un canal de ventas online*

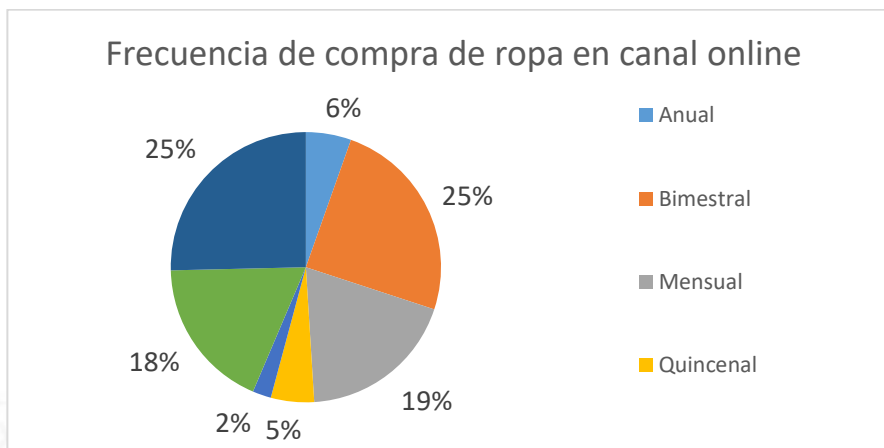
	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CONTEO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1</b>	<b>Muy Importante</b>	223	54.93 %
<b>2</b>	<b>Importante</b>	153	37.69 %
<b>3</b>	<b>Indiferente</b>	23	5.67 %
<b>4</b>	<b>Poco Importante</b>	6	1.47 %
<b>5</b>	<b>Nada importante</b>	1	0.24 %
	<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Más de la mitad de los encuestados (54.93 %) contestó que es muy importante que las tiendas cuenten con un canal de ventas *online*, indicando que contar con dicho canal es un factor diferenciador (sobre todo en la coyuntura actual en la que se encuentra la población global). Esto también se ve reflejado en que solamente una persona indicó (0.24 %) que no es de importancia que las tiendas cuenten con un canal de ventas *online*.

- ✓ Frecuencia de compra de ropa de manera online.

**Figura 6.10**

*Frecuencia de compra de ropa de manera online*



**Tabla 6.10**

*Frecuencia de compra de ropa de manera online*

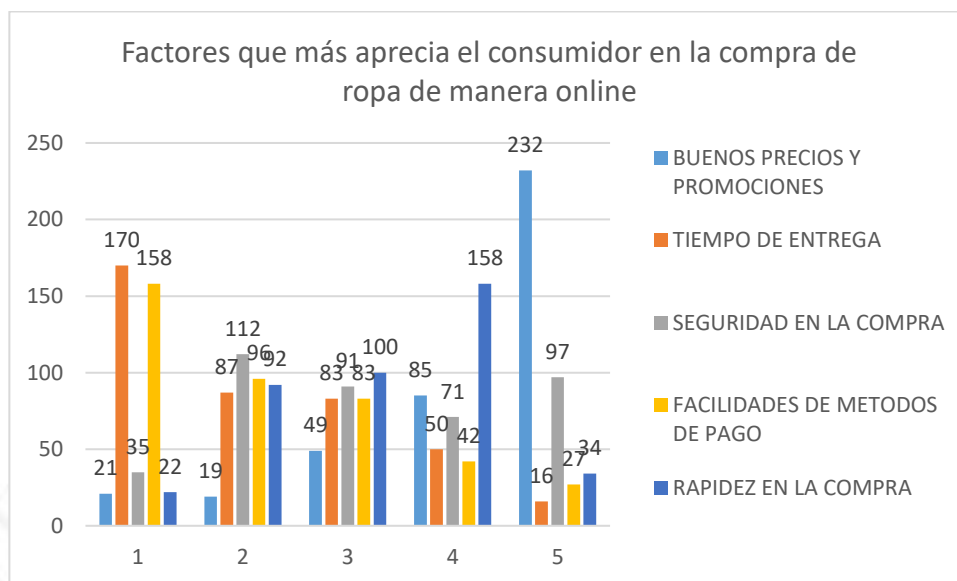
<b>FRECUENCIA</b>	<b>CONTEO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Anual</b>	22	5.42 %
<b>Bimestral</b>	100	24.63 %
<b>Mensual</b>	77	18.97 %
<b>Quincenal</b>	21	5.17 %
<b>Semanal</b>	9	2.21 %
<b>Semestral</b>	74	18.23 %
<b>Únicamente cuando hay promociones o cierrapuertas</b>	103	25.37 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Gran parte de los encuestados (24.63 %) contestó que realiza compras de ropa *online* de manera bimestral o solamente cuando hay promociones o cierrapuertas (25.37 %), lo cual difiere en parte a la frecuencia de compras de manera física, indicando un mayor hábito de compra por parte de los consumidores de visitar las tiendas en lugar de comprar mediante *e-commerce*.

- ✓ Factores que más aprecia el consumidor en la compra de ropa de manera *online*.

**Figura 6.11**

*Factores que más aprecia el consumidor en la compra de ropa de manera online*

**Tabla 6.11**

*Factores que más aprecia el consumidor en la compra de ropa de manera online*

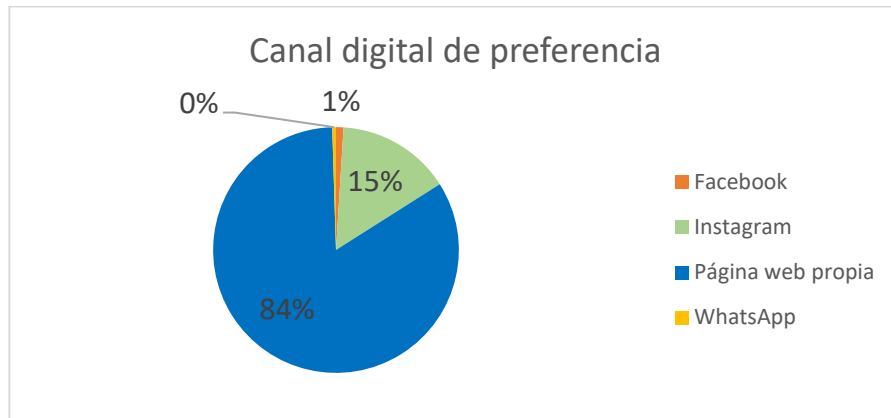
FACTORES	CONTEO	PORCENTAJE
1 Tiempo de entrega	170	41.87 %
2 Facilidades de métodos de pago	96	23.65 %
3 Seguridad en la compra	91	22.41 %
4 Rapidez en la compra	158	38.92 %
5 Buenos precios y promociones	232	57.14 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	

Los factores que más aprecian los consumidores al comprar ropa de manera *online* son los buenos precios y promociones (57.14 %), y la rapidez en la compra (38.92 %), lo cual indica que los consumidores no solo buscan obtener mejores ofertas al comprar mediante *e-commerce*, sino que también buscan practicidad (factores importantes para conseguir lealtad).

- ✓ Canal digital de preferencia.

**Figura 6.12**

*Canal digital de preferencia*



**Tabla 6.12**

*Canal digital de preferencia*

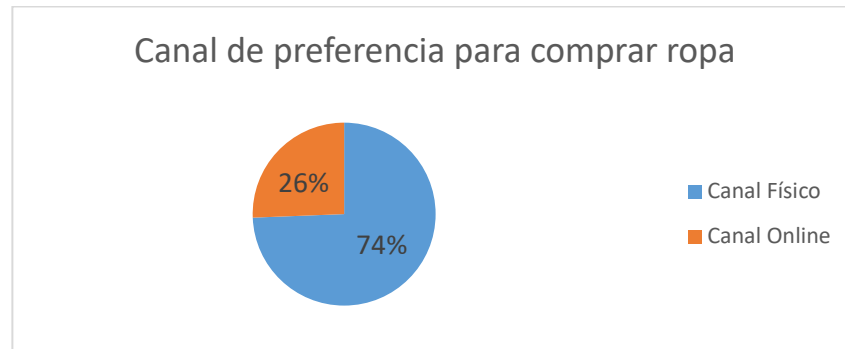
CANAL	CONTEO	PORCENTAJE
Facebook	4	0.99 %
Instagram	61	15.02 %
Página Web propia	339	83.50 %
WhatsApp	2	0.49 %
Chat Bot	0	0.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Según los encuestados hay una clara tendencia a preferir realizar compras en la página web propia de la empresa (83.50 %), en segundo lugar, indicaron que hacerlo por Instagram también es buena opción (15.02 %) indicando de que es necesario de que las tiendas no sólo cuenten con sus páginas web, sino que también tengan presencia en esta red social.

- ✓ Canal de preferencia para realizar compra de ropa en las tiendas por departamento.

**Figura 6.13**

*Canal de preferencia para comprar ropa*



**Tabla 6.13**

*Canal de preferencia para comprar ropa*

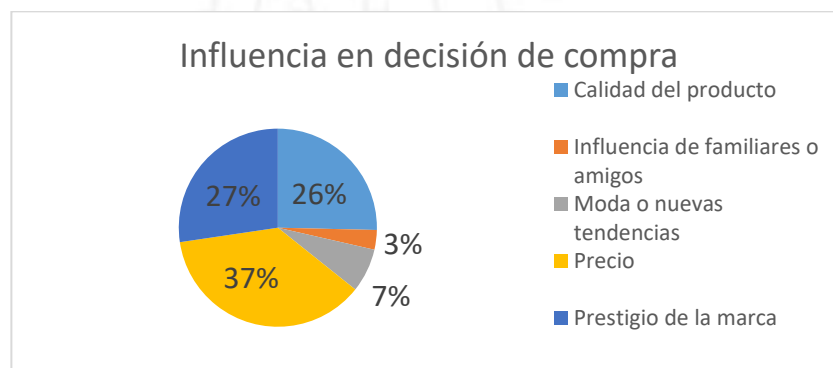
CANAL	CONTEO	PORCENTAJE
Canal Físico	302	74.38 %
Canal Online	104	25.62 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Se registró que durante la pandemia y posterior a ella los consumidores tienen un claro favoritismo a realizar compras de ropa de manera física (74.38 %) en comparación al *online* (25.62 %). Esto se puede explicar en que para muchos consumidores es necesario tener la experiencia de manera presencial para poder elegir y comprar ropa.

- ✓ Mayor influencia en la decisión de compra.

**Figura 6.14**

*Influencia en decisión de compra*



**Tabla 6.14**

*Influencia en decisión de compra*

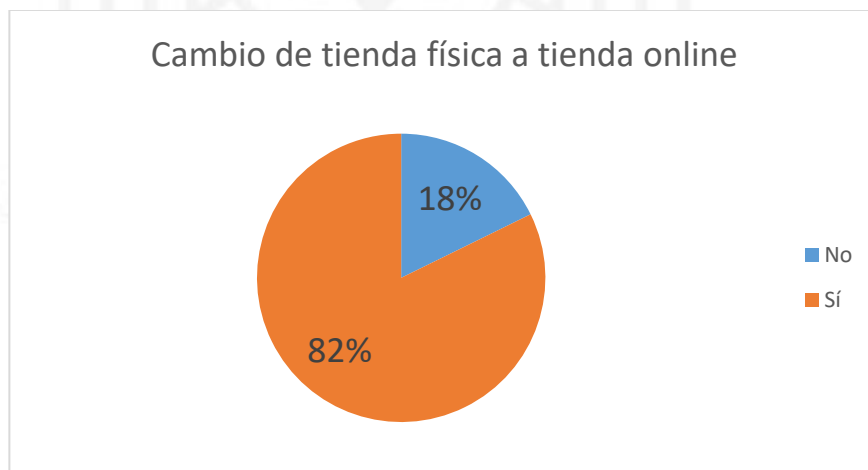
<b>INFLUENCIA</b>	<b>CONTEO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Calidad del producto</b>	103	25.37 %
<b>Influencia de familiares o amigos</b>	13	3.20 %
<b>Moda o nuevas tendencias</b>	29	7.14 %
<b>Precio</b>	150	36.95 %
<b>Prestigio de marca</b>	111	27.34 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Los dos factores más influyentes en la toma de decisión al momento de comprar son el prestigio de la marca (27.34 %) y el precio (36.95 %), lo que da a entender que los mayores motivantes de compra son los buenos precios y el buen posicionamiento que tenga una marca de ropa.

- ✓ Cambiar de tienda física a tienda *online* en un contexto normal.

**Figura 6.15**

*Cambiar de tienda física a tienda online contexto normal*



**Tabla 6.15**

*Cambiar de tienda física a tienda online contexto normal*

<b>CAMBIO DE FÍSICO A CONTEO ONLINE</b>		<b>PORCENTAJE</b>
<b>No</b>	72	17.73 %
<b>Sí</b>	334	82.27 %
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100.00 %</b>

Muchos de los encuestados están dispuestos a cambiar su canal de venta en un contexto normal (82.27 %), lo cual refleja que los canales *online* tienen mucho potencial y podría convertirse en un factor diferencial de las tiendas por departamento.

#### 6.1.2 Correlación de Spearman.

Para validar la correlación que se tiene entre las variables, se aplicará la correlación de Spearman, para la cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

- p: coeficiente de correlación de Spearman
- d: diferencia entre los correspondientes datos de orden x-y
- n: número de encuestados

**Figura 6.16**

*Correlación Rho de Spearman*

			Calidad	Diferenciación
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Calidad</b>	<b>Coefficiente de Correlación</b>	1.000	.513**
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0.000
		<b>N</b>	406	406
	<b>Diferenciación</b>	<b>Coefficiente de Correlación</b>	.513**	1.000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0.000	
		<b>N</b>	406	406

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Se obtiene así una correlación de 0.513 entre la variable de Calidad en los productos y la diferenciación de las empresas frente a sus competidores para poder obtener lealtad a la marca.

Se puede concluir que existe evidencia estadística suficiente de que se presenta correlación entre las variables antes mencionadas.

### 6.1.3 Análisis de Cronbach.

Para la fiabilidad que se obtiene entre las escalas de medida, se aplicó el análisis de Cronbach, para la cual se aplicará la siguiente fórmula mediante la varianza de respuestas de cada pregunta:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

- $\alpha$ : Alfa de Cronbach
- $k$ : Número de Ítems de instrumento
- $V_i$ : Varianza de cada Ítem
- $V_t$ : Varianza del total



**Figura 6.17**

*Análisis de Cronbach*

Resumen del procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	406	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	406	100,0

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

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	25

Es así como se obtiene un nivel de fiabilidad de la escala de medida en 0,843; con lo cual, se determina que la fiabilidad del instrumento es alta.

#### 6.1.4 *Focus Group.*

Realizado el 02 de marzo del 2023, en el cual asistieron de manera virtual seis personas a la reunión, los participantes del *focus group* mencionaron, en su gran mayoría, que viven entre los distritos de Surco y San Borja, distritos del público objetivo en estudio. Asimismo, sus edades oscilan entre los 18 y 26 años e indicaron que les gusta ir a tiendas por departamento con regularidad, lo cual los hace ideales para la realización del *focus group* sobre las estrategias de fidelización que más valoran con enfoque de diferenciación.

Sobre la diferenciación para la obtención de la fidelización de clientes, los participantes mencionaron lo siguiente: “muchos clientes no están dispuestos a arriesgar en la diferencia, puesto que prefieren mantenerse en su zona de *confort* al comprar en tiendas ya conocidas, sin embargo, esta debe proponer algo diferente para que pueda llegar al cliente” (Zapata, 2023, comunicación personal). Asimismo, todas las tiendas deben diferenciarse de sus competidores, un “*plus*”, algo que las haga diferentes respecto a las demás, por ejemplo, la calidad a un precio mayor, o en otro caso como los precios bajos, de muchos factores depende la fidelidad de los clientes (Delgado, 2023, comunicación personal).

Por otro lado, mencionaron que no necesariamente una tienda por departamento puede fidelizar a los clientes ya existentes, en muchos casos esta fidelización se debe a que pueden ser influenciados por familiares. Lo anterior se afirma en palabras de Chung (2023):

Ocurre que a veces vas a una tienda por departamento no por alguna estrategia que pueda tener, ya sean marcas exclusivas, precios bajos, calidad; si no, porque un familiar tuyo va únicamente a esa tienda por departamento y de alguna manera te sientes influenciado en aceptarla para las compras que realices, sin embargo, considero que si se requiere diferenciarse dependiendo de los gustos de las personas para obtener la fidelización.

Adicionalmente mencionaron que “si la tienda presenta mejores precios o promociones respecto a las demás tiendas, o tiene lo que las demás no, siempre va a tener preferencias por los clientes, lo cual genera fidelizarlos” (Vásquez, 2023). Asimismo, “si la tienda se diferencia de las demás mediante marcas exclusivas, va a lograr fidelizarlos y obtener su lealtad” (Jerí, 2023).

Por otro lado, en cuanto a la tienda por departamento de su preferencia, se obtiene que “la mejor marca en tiendas es Oechsle, porque encuentro mejores modelos de ropa, prendas tanto en variedad y precios que no he encontrado en las demás tiendas” (Chung, 2023). “encuentro mayor variedad en Oechsle, a diferencia de Ripley o Saga Falabella” (Zapata, 2023), como se puede evidenciar, ambos participantes concuerdan en que la marca de su preferencia es Oechsle, debido a que, esta cuenta con mayor variedad y se diferencia de las demás. Mientras tanto, los otros participantes mencionaron lo siguiente:

Prefiero la marca Saga Falabella puesto que ahí encuentro tanto marcas exclusivas y variedad, en algunos casos si puedo preferir precios bajos, pero si es una marca exclusiva de Saga Falabella, no tengo elección y por tal motivo no puedo ver un precio bajo. (Inga, 2023)

Tengo mayor preferencia por Ripley, encuentro mejores precios y promociones, ya sea con su tarjeta o cualquier medio de pago, a diferencia de Saga Falabella en la que sus precios son más altos en los mismos productos, además de tener mejor atención post venta. (Vásquez, 2023)

Prefiero tanto Ripley y Saga Falabella, únicamente me fijo en el modelo y no en el precio, ambas ofrecen el mismo producto y sus precios no difieren tanto” (Delgado, 2023, comunicación personal).

Hablando en materia de importancia de canal de venta *online* y canal de preferencia, los entrevistados mencionan que “es muy importante que las tiendas por departamento cuenten con un canal de venta *online*, ya que no dispongo de tiempo para ir a una de manera presencial, es mucho más fácil recoger los productos o por *delivery*” (Inga, 2023). Esta sentencia coincide con lo mencionado por otros participantes quienes indicaron:

Muchas personas no tienen suficiente tiempo y el canal de venta online ayuda a ver los productos en tienda y en caso quiera comprarlo de manera física, puede ir directamente a la tienda que tenga el producto que está buscando. (Zapata, 2023)

Con relación a la idea anterior, los siguientes participantes afirmaron que “es importante el canal *online* porque te permite comprarlo mediante el celular, mediante la computadora, en cualquier lugar que te encuentres y te ahorra mucho tiempo y te muestran mayor variedad y buenos precios” (Vásquez, 2023); y que “para determinados productos te ahorra muchísimo tiempo, pudiendo comprar desde cualquier lugar” (Jerí, 2023). Un último participante agregó lo siguiente:

En el caso de realizar compras de ropa, hay cierta preferencia de que la compra sea de manera física, para poderte probar, sin embargo, considero que es importante el canal de venta *online*, ya que por este medio puedo ver el *stock* que tiene el producto que voy a comprar y en que tiendas la encuentro. (Chung, 2023,)

Con estas afirmaciones, es posible dar cuenta que en efecto el canal de venta *online* es un principal medio por el cual las tiendas pueden tener un efecto diferenciador, puesto que, es de gran valor para los *shoppers*.

Ahora bien, discutiendo sobre el canal de venta *online* de su preferencia los participantes del *focus group* mencionaron, en su gran mayoría, que prefieren un canal de venta *online* propio de la empresa, puesto que, les brinda mayor seguridad y confianza para poder realizar las compras e insertar sus datos confidenciales: “prefiero página web propia de la marca, ya que al comprar por redes sociales puedes ser víctima de estafas” (Inga, 2023). Además, concuerdan en que la seguridad que ofrece la tienda es de vital importancia: “considero que se debe contar con una página de web propia porque es un medio por el cual se tiene mayor fidelización, pero considero que se deba tener medios como redes sociales tales como Instagram o Facebook” (Delgado, 2023); “prefiero comprar mediante canales oficiales de las empresas como páginas web, puesto que, ponemos información confidencial de tarjetas y datos personales” (Vásquez, 2023). Por otro lado, se mencionó lo siguiente:

Es importante que se pueda comprar por un canal de venta *online* propio de las empresas, sin embargo, se debe considerar que muchas personas prefieren ver comentarios “reales” de los productos que van a adquirir, estos comentarios si los puedes ver desde una red social, no confío en los comentarios de páginas web propias. (Chung, 2023)

Por último, los participantes del *focus group* mencionaron que el factor más importante en la compra *online* es que proporcionen seguridad y tiempo de entrega: “ la seguridad y tiempo de entrega es muy importante en las compras *online*, ya que al comprar algún producto lo que se quiere es tenerlo cuanto antes” (Inga, 2023), esta afirmación se refuerza de la siguiente manera: “la seguridad y la rapidez es muy importante, la rapidez en cuanto a los tiempos de entrega, así como también la atención post venta, que tan rápido puede ser frente alguna reclamo” (Chung, 2023); “considero que el tiempo de rapidez es muy importante, la atención de reclamaciones y devoluciones, pero no deja de ser importante la seguridad en la compra” (Delgado, 2023). Finalmente, un último participante agregó:

La seguridad en la compra es de vital importancia en todo el proceso de la compra, desde que inserto mis datos hasta la seguridad de que mi producto llegue en buenas condiciones, también tomo en consideración que la página web me ofrezca muchas mejores precios y promociones. (Vásquez, 2023)

#### 6.1.5 Entrevista a Experto.

✓ **Edwin Huaynate Mato (Gerente de CRM Tiendas Paris- Gerente de Inteligencia Comercial-Especialista en Marketing 2013-2020)**

El especialista mencionó que los factores que el *shopper* peruano valora más es el factor precios- promociones, lo cual genera una “palanca” para impulsar el incremento en ventas. Asimismo aseguró que valora mucho el surtido, variedad y calidad de los productos, adicionalmente como tercer factor se tiene a la variable plaza, en específico al desarrollo de plataformas para ventas o más conocido como *e-commerce*, empresas de tiendas por departamento que no poseen un sistema eficiente es una empresa que no es competitiva, es decir no está a la altura para la satisfacción del cliente, lo que se requiere actualmente es llevar la experiencia de compra al canal *online* y que el cliente replique las buenas experiencias como en el canal físico. Debido a la pandemia se tuvo que acelerar el desarrollo e implementación de venta digital, las tiendas por departamento no estaban preparadas para este acontecimiento de ventas por web, y se debía pronosticar el incremento en ventas que se

iba a tener, los volúmenes de demanda eran complicados para todas las empresas, sin embargo, las tiendas por departamento aprendieron cómo atender esta demanda.

Por otro lado, en cuanto a la ventaja competitiva, el consumidor visto como un cliente empoderado, que tiene al alcance de sus manos toda la información necesaria y demás para adquirir sus productos, las tiendas deben considerar mucho más al cliente, mejorar la propuesta de valor tanto en producto como servicio.

Ahora bien, entrado un poco más en contexto, los principales competidores en tiendas por departamento son Saga Falabella (la que posee mayor *Market Share*), Ripley, Oeschle y Ex Paris (que ya no existe debido al cierre a causa de la pandemia), uno de los principales diferenciadores, es que debe poseer la buena propuesta de variedad de productos o surtido, una empresa que no posee este factor no tiene competitividad básica, sin embargo, existe otro tipo de competitividad: es el que genera mayor valor agregado. La principal, es aquella que toda empresa debe tener, como una buena propuesta de surtido de producto, buena propuesta de precio promoción descuento, debido a que, la guerra de precios en tiendas por departamento es sumamente fuerte, adicionalmente una buena propuesta de plaza en cuanto a la ubicación de tienda, y por último dentro de la competitividad básica se tiene a la promoción, buscando espacios publicitarios tanto *online* como *offline*, que permitan llegar a los clientes.

En materia de las propuestas de valor agregado o diferenciador, lo que más tiene que ver con el tema de CRM, atención y calidad de servicio, postventa y análisis de comportamiento del cliente, y es infaltable el tema de innovación e implementación de canal de ventas digital, haciendo uso de la inteligencia artificial para lograr la transformación digital y mayor competitividad. Esto es algo que las empresas ya están implementando para tomar acción sobre las venta digital y tecnologías emergentes.

Profundizado acerca de las estrategias de fidelización, se entiende que existen dos tipos de aplicación, una de ellas es masiva y la otra es por perfil de cliente o micro segmentos, en micro segmentos se brindan campañas exclusivas para clientes que van frecuentemente a realizar la compra, y la estrategia se basa en brindarles descuentos o promociones para generar su fidelidad, lo cual también genera una “palanca” sobre el crecimiento en ventas; adicionalmente, se busca darle servicio diferenciado y brindarle una mejor experiencia de compra. Es por este motivo, que se identifican a los clientes y se segmentan con el fin de reconocerlos cuando realicen su compra, una vez segmentados se les brindan las

promociones, beneficios y atención distinta por cada tipo. Para lograr un servicio diferenciado se debe trabajar en conjunto con las áreas de atención al cliente, puesto que, ellos son los que dan cara a los clientes, y estos puedan sentirse diferentes en la experiencia de compra.

En adición, como estrategia de fidelización actualmente es fundamental contar con un canal de ventas *online*, debido a que, a los clientes se les debe brindar la alternativa idónea para que tengan la posibilidad de decidir entre un canal físico u *online*, el cliente le va a ser más fiel y va a recordar a la marca que le va a hacer la vida más fácil y práctica. Mientras que, la tienda por departamento brinde más alternativas de compra hace que el cliente no deserte y no opte por la competencia, sin embargo, este canal *online* debe ser altamente eficiente, no solo en términos comerciales, se sabe que debe contar con variedad de productos y promociones, pero también se debe validar que logísticamente funcione. El producto debe llegar con rapidez y en buen estado, con todo ello se logrará la aplicación de una estrategia de fidelización y a su vez diferenciador. El especialista da como ejemplo el *e-commerce* de la empresa Amazon, el cual cuenta con un sistema de “trackeo”, lo que permite saber en todo momento dónde está el pedido de un cliente. Este sistema al ser innovador y mucho más competitivo que otras plataformas, en el caso de ser aplicado en el Perú, sería claramente un factor de fidelización.

Asimismo, el especialista afirmó, que es necesario que el canal *e-commerce* ofrezca productos de igual o menor precio al del canal físico, dado que, en caso contrario, la empresa está condenada a tener un canal de ventas *online* paupérrimo. También es importante contar con un buen surtido de productos, por lo que es vital que las tiendas cuenten con una buena logística y administración de inventarios y almacenes. Sin embargo, una de las cosas a mejorar en el país es el tema de la “transparencia de los despachos”, el cual permita saber en todo momento el estado de tu pedido (similar al ejemplo de Amazon): si el producto ya salió de la tienda, en qué camión se encuentra, la ruta del camión, hora aproximada de entrega, entre otros. Nuevamente, hace hincapié en que la innovación es la clave para mejorar la experiencia del cliente.

Hablando de las medidas que las empresas están tomando o deberían tomar para que los consumidores sigan realizando compras en la coyuntura actual, el especialista mencionó que el primer paso a seguir se debe realizar de manera interna: es necesario que las tiendas por departamento se organicen y estructuren con el objetivo de brindar un servicio de *e-commerce* eficiente, esto debido al aumento exponencial de las ventas en este canal en

consecuencia de la pandemia. Es necesario contar con más personal, más equipos, así como establecer indicadores de gestión que ayuden a verificar si el proceso de *e-commerce* está siendo implementado adecuadamente.

Antes de la pandemia, el *e-commerce* era tomado en cuenta como un canal de venta más, pero ahora es visto como un modelo de negocio, lo cual conlleva a que las tienda tengan procesos de compras diferenciados, logística diferenciada, propuestas de ventas diferenciadas. El canal de ventas *online* es un modelo de negocios integrado al modelo de negocios más grande. Por otro lado, la transformación digital es otro factor importante que las empresas deben implementar en su canal *e-commerce*: son necesarias innovaciones como la Inteligencia Artificial, *Big Data*, entre otros componentes tecnológicos, que mejorarán la experiencia del cliente.

Entrando en materia en lo relacionado con la calidad del servicio, mencionó que este aspecto no es solamente importante, sino que es obligatorio que las tiendas se orienten a brindar un servicio de excelencia, puesto que, en caso de no hacerlo, lo más probable es que los clientes se vayan a la competencia. El especialista hizo alusión a una estadística en la cual indica que uno de los tres factores cruciales para la satisfacción del cliente es, justamente, la calidad del servicio, por lo que fallar en ese aspecto provocaría una clara disminución en la retención de los clientes.

La calidad de servicio es un diferenciador notable e incluso puede llegar a ser igual de importante que la propuesta de los productos ofrecidos. Asimismo, es necesario que las tiendas cuenten con un programa de beneficios. Los establecimientos pueden tener programas de beneficios masivos, sin embargo, si estas empresas cuentan con estrategias de CRM, pueden segmentar a aquellos clientes de mayor valor (segmento elite) y ofrecerles beneficios óptimos (duplicar o triplicar puntos por cada compra, por ejemplo). La idea es que el programa de beneficios sea enfocado a aquellos clientes que realizan más compras en las tiendas por dos razones: para que esos clientes se sientan especiales y porque las empresas cuentan con un presupuesto de *marketing*, por lo que ofrecerles los mismos beneficios a todos los consumidores puede llegar a no ser rentable.

Por último, el especialista mencionó que el consumidor peruano, a pesar de todo el contexto de la pandemia, aún prefiere realizar compras de manera física en las tiendas por departamento (sobre todo por un factor cultural). Eso sí, en caso de una segunda ola de contagios, el sector de tiendas por departamento estará, definitivamente, mucho más

preparado para afrontar la situación con base en la experiencia que se tuvo este año. El efecto en la compra del *retail* será mucho menor en comparación al sucedido hace siete u ocho meses.





## CONCLUSIONES

El objetivo planteado para la investigación consistía en lo siguiente:

- Determinar el impacto de estrategias de fidelización sobre el desarrollo de ventajas competitivas en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana.

Gracias a la información recolectada a través de las encuestas, *focus group* y la entrevista, se puede afirmar que el impacto que la implementación de estrategias de fidelización genera ventajas competitivas, estas estrategias deben ser muy bien implementadas para generar una “palanca” para la mejora de ventas y por ende en la rentabilidad. Esta al diferenciarse de sus competidores generará la aprobación de un gran porcentaje de mercado, debido a que, ofrecerá productos y servicios que su competencia no posee.

Entre las estrategias más destacadas se encuentran la “calidad de los productos” y “brindar buenos precios/promociones”, estas estrategias conversan también con lo expuesto por el especialista en la entrevista y el *focus group*, lo cual nos lleva a afirmar y estar seguros de que los *millennials* son muy exigentes en cuanto a la calidad y precios, dado que, se generan ciertas expectativas al elegir una determinada marca, sin embargo, si esta necesidad no se cumple tienen un competidor de la misma categoría de producto en la marca que le puede ofrecer lo mismo o mucho más, es ahí donde desertan los clientes. Actualmente los consumidores son más susceptibles en cuanto al no cumplimiento de sus necesidades, debido a que el cliente tiene acceso a las redes sociales en la cual pueden dejar sus comentarios y si estos no son buenos pueden repercutir y perjudicar la preferencia de otros clientes.

También se puede concluir que existe evidencia estadística mediante correlación entre las variables calidad y diferenciación mediante el análisis Spearman. Así pues, la hipótesis planteada para el desarrollo de este estudio fue la siguiente:

- Los efectos que causan las estrategias de fidelización sobre el desarrollo de la ventaja competitiva en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana.

Esta hipótesis se comprueba en su totalidad, puesto que, en las encuestas se indica que las marcas deben diferenciarse para tener lealtad a la marca, siendo esta última un indicador de las estrategias de fidelización, lo cual señala que las estrategias de fidelización

generan la diferenciación, asimismo, esto se refuerza con lo comentado por el especialista en marketing de tiendas por departamento, dado que, menciona que para que una empresa pueda diferenciarse debe hacer una correcta implementación de estas estrategias. Del mismo modo esta hipótesis se valida mediante el *focus group*, en donde se coincide que las marcas deben lograr diferenciarse para obtener la lealtad de los clientes.

El objetivo específico uno es presentado a continuación:

- Determinar los factores que influyen en el *shopper* para tener lealtad a la marca de una tienda por departamento.

De acuerdo con la información recolectada en las encuestas, en conjunto con la entrevista realizada al especialista en marketing en tiendas por departamento y el *focus group*, el factor que más influye en el *shopper* para obtener su lealtad es “la calidad de sus productos” seguido de “brinda buenos precios y promociones”.

Estos factores, reconocidos como los de mayor influencia, van de acuerdo con lo mencionado con la entrevista brindada por el especialista en *marketing*, donde se mencionó que el *millennial* y público en general tiene muy claro qué propiedades o características deben poseer para que sus productos adquiridos en tiendas por departamento sean duraderos. Asimismo, se afirmó por parte del especialista que los *shopper* también valoran mucho los bajos precios, mientras más bajo sea el precio y sea de mejor calidad para los *shopper* es mejor.

Haciendo un mayor enfoque en el segundo factor influyente, es correcto afirmar que el *millennial* es muy susceptible a las grandes variaciones de precios y promociones, puesto que, de no estar a su favor optará por irse a la competencia, debido a que, este cuenta con la información necesaria de precios y productos ya sea por medios de publicidad o redes sociales (en los cuales está bastante inmerso). Asimismo, se corrobora que, para los *shopper*, es importante la variedad que puede tener las tiendas por departamento.

La hipótesis específica planteada para este objetivo consistía:

- Los factores que influyen en el *shopper* para tener lealtad a la marca de tiendas por departamento son la omnicanalidad y precios/promociones.

Como se observa, mediante la información recolectada en las encuestas y entrevista se confirmó que estos factores se encuentran en tercer y segundo lugar respectivamente, sin embargo, mediante el *focus group*, se resaltó la importancia de la página web propia

complementada con canales de redes sociales, así como la rapidez y seguridad que deben proporcionar en sus compras.

El objetivo específico dos se presenta a continuación:

- Determinar el nivel de influencia en el que la tienda por departamento cuente con un canal *e-commerce* para que el cliente tenga lealtad.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas y el *focus group*, podemos afirmar que el nivel de influencia de que una tienda cuente con un canal de ventas *online* para conseguir que el cliente sea leal es alto, debido a que, más de la mitad de los encuestados (54.93 %) contestó que para ellos es muy importante que una tienda cuente con este canal de ventas. Caso similar ocurrió en el *focus group*, en donde la mayoría afirmó que un canal *online* genera mayor lealtad a los clientes, por lo que se puede decir que es visto como un factor diferenciador, sobre todo, tomando en cuenta la coyuntura actual en la que se encuentra el país, donde el canal *e-commerce* durante un periodo de la cuarentena era el único modo de adquirir productos de las tiendas por departamento.

Asimismo, nuestro experto entrevistado, afirmó que las tiendas, a raíz de la experiencia de la pandemia, se han dado cuenta de que es sumamente imprescindible contar con un óptimo canal *online* si es que se quieren generar relaciones a largo plazo con los clientes; es por ello que las tiendas, actualmente ya no ven el *e-commerce* como un canal más, sino todo lo contrario, ahora es visto como un nuevo modelo de negocios que le puede aportar mucho valor al negocio “madre” de las tiendas por departamento.

La hipótesis para este objetivo es la siguiente:

- El que la tienda por departamento cuente con un canal *e-commerce* influye en la lealtad del cliente.

La hipótesis planteada se reafirmó rotundamente, dado que, para la mayoría de los encuestados y entrevistados en el *focus group*, es vital que las tiendas cuenten con su propio canal de ventas *online*. Si bien es cierto que estos resultados pueden estar sesgados por la coyuntura actual, es imposible negar que el canal *e-commerce* ahora es un factor diferenciador y que aquellas empresas que no tomen en cuenta este punto están brindando la oportunidad a los competidores de adueñarse de sus clientes.

El objetivo específico tres se presenta a continuación:

- Determinar los factores que más valora el *shopper* en las compras *online* para tener lealtad a la marca.

Según las encuestas realizadas a los consumidores, los factores que más valoran al momento de realizar una compra de manera *online* son los “buenos precios y promociones” y la “rapidez en la compra”. El primer factor se ve incluso más evidenciado como elemento de lealtad en la pregunta de frecuencia de compra en el canal *online*, debido a que, gran parte de los consumidores realizan sus compras usando el canal *e-commerce* solo cuando hay cierrapuertas, lo que da a entender que es de suma importancia que las tiendas oferten productos a precios competitivos, así como promociones atractivas.

En cuanto a los entrevistados en el *focus group*, el principal factor es la seguridad y la rapidez en la compra, sin dejar de lado los precios y promociones. Nuestro experto entrevistado también hizo énfasis en este aspecto, afirmando que las tiendas deben, obligatoriamente, tener un precio igual o menor en el canal *online* a comparación del canal físico, ya que de este modo se está incentivando a los consumidores a usar el canal *online* (en caso de no ofrecer buenos precios, el canal *e-commerce* de una tienda está destinada al fracaso).

Hablando sobre el segundo factor, está claro que los consumidores buscan obtener practicidad al momento de comprar de manera *online*, por lo que será de suma importancia que las plataformas de ventas sean amigables y de fácil uso para los clientes, con el objetivo de agilizar y mejorar su experiencia de compra.

La hipótesis para este objetivo es el siguiente:

- Los factores que más valora el *shopper* en las compras *online* para tener lealtad a la marca son rapidez en la compra y seguridad.

La hipótesis planteada se confirmó del todo, puesto que, si bien es cierto que la rapidez en la compra es un factor vital para obtener lealtad por parte del cliente, la seguridad en la compra es un componente que el consumidor prioriza o valora fuertemente. En todo caso, a la rapidez de la compra se le debe sumar una buena oferta de precios y promociones, sin dejar de lado la seguridad (que es vital para el *shopper*), puesto que, ingresa datos confidenciales, logrando de esta manera convencer al consumidor de comprar en una tienda determinada.

Asimismo, se concluye con la información recolectada a través del *focus group* y entrevista a experto, que las tiendas por departamento brindan respuesta al cliente de manera superior, puesto que estas han implementado estrategias de manera que el cliente tenga lealtad a la marca y como consecuencia la fidelización a la misma, con lo cual se valida que han desarrollado la ventaja competitiva frente a sus competidores.



## RECOMENDACIONES

- La principal recomendación que se puede brindar y que se concluye del levantamiento de información, en conjunto con la información de la entrevista, es que es de vital importancia que las tiendas cuenten con un canal de ventas *online* propio, dado que como se observó durante la pandemia, la empresa Paris tuvo que cerrar sus operaciones, esto se produjo a la falta de canal *online*, evitando hacer frente a los costos de operación.
- El uso de teléfonos móviles, *laptops* entre otros ha incrementado las ventas por canales *online*, debido a que los *shoppers* están ahora más conectados y acostumbrados a su uso, por ello es necesario que las tiendas por departamento tengan un canal de venta propio, debido a que el *shopper* valora la variedad de opciones de medios de compra.
- La segunda recomendación se enfoca más al factor de calidad de productos, ya que es muy valorado en la categoría ropa (que es la categoría de estudio). Es importante que la compañía ofrezca productos con gran durabilidad, puesto que, el *shopper* de no encontrar este atributo optará por la competencia y es poco probable que este retorne, adicionalmente, lo anterior podría dañar la imagen de la empresa y repercutir en la decisión de compra de otros *shopper*, debido al bajo costo de cambio que posee este sector, por este motivo es muy importante que las marcas tengan definidas sus estrategias de fidelización para lograr diferenciarse de sus competidores y no tengan decrecimiento en la participación de mercado.
- Por otro lado, cuando se habla de canal *e-commerce*, los clientes se enfocan más en los precios y promociones, por lo que se recomienda a las tiendas por departamento que ofrezcan a sus consumidores precios-promociones que llamen la atención o que motiven a los consumidores a usar la plataforma de ventas *online*. Asimismo, es necesario que las tiendas cuenten con un buen sistema de distribución a fin de que el tiempo de entrega (factor valorado por los clientes) sea el adecuado y mejore la experiencia de compra.
- Una de las recomendaciones que se pueden obtener por parte de la entrevista al experto es la de la innovación en la experiencia de compra *online*. Por ejemplo, implementar sistemas de “trackeo” que le permitan al consumidor saber dónde está su pedido en todo momento. La innovación, según el experto, es algo muy

apreciado por el consumidor, dado que, refleja que las empresas se preocupan por mejorar las condiciones de compra.



## REFERENCIAS

- Berry, L. (1983). *Marketing relacional*. s/e.
- Boubeta, A. (2007). *Fidelización del Cliente*. Ideaspropias Editorial.
- Chiesa, C. (2005). *Las cinco Pirámides del Marketing Relacional*. . Deusto.
- Chung, Á. (02 de Marzo de 2023). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, Entrevistador)
- Cladea. (2021). *El impacto de la implementación del e-commerce en las líneas de moda en las tiendas por departamento en Perú*. [https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2019\\_paper\\_185.pdf](https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2019_paper_185.pdf)
- Delgado, P. (02 de Marzo de 2023). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, Entrevistador)
- El Economista. (2019). *Apocalipsis del retail en EEUU: el cierre de tiendas en 2019 supera ya en un 46% al del año pasado*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10117937/10/19/Apocalipsis-del-retail-en-EEUU-el-cierre-de-tiendas-en-2019-supera-ya-en-un-46-al-del-ano-pasado-.html>
- Enrico, C. (2020). *El efecto de COVID-19 en el e-commerce*. Forbes: <https://forbescentroamerica.com/2020/04/23/el-efecto-de-covid-19-en-el-ecommerce/>
- Fitsales. (2016). *Técnicas de fidelización de los canales de distribución*. <http://www.fitsales.net/blog/tecnicas-de-fidelizacion-de-los-canales-de-distribucion/>
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. . Pearson Educación.
- Gronroos, C. (2004). The Relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value . *Journal of Business & Industrial Marketing*, 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>.
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. <redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>.



- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Huaynate, E. (18 de Noviembre de 2020). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, & E. Neyra, Entrevistadores)
- HubSpot. (s.f.). *Ventaja competitiva: qué es, características, tipos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- Inga, M. F. (02 de Marzo de 2023). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, Entrevistador)
- Jerí, A. (02 de Marzo de 2023). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, Entrevistador)
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Dirección del Marketing*. s/e.
- Lechuga, V. (2019). *La quiebra de Forever 21 y el aviso para Zara y H&M: el 'low cost' se muere*. La Información: <https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/quiebra-forever-21-zara-hm-muerte-low-cost/6513844/>
- Lozano, H. (2018). *Home*. PerúRetail: <https://www.peru-retail.com/especialista/apocalipsis-retail/>
- Mesén, V. (2011). *Fidelización de clientes: Concepto y Perspectiva Contable*. TEC Empresarial.
- Morán-Quiñonez, C., & Cañarte-Rodríguez, T. (2017). Redes sociales factor predominante en la fidelización del cliente. *Dom. Cien.*, 3(4), 519-532. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017>.
- Peña, S., Ramirez, G., & Osorio, J. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Rev. Ing. Univ.*, 14(26), 87-104. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-33242015000100007&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-33242015000100007&script=sci_abstract&tlng=es).
- PerúRetail. (2018). *Home*. <https://www.peru-retail.com/retailtv/definicion-de-retail/>
- PerúRetail. (2019). *Home*. <https://www.peru-retail.com/especial/centros-comerciales-abriran-lima-2019/>

- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria, S.A.
- Rivero, L. (2003). *Factores de Fidelización de Clientes de operadores de Telecomunicaciones en España*. Universidad Complutense de Madrid: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/5162/>
- Rodríguez, R. (2018). *Omnicanalidad; Qué es y sus principales ventajas*. Mglobal Marketing Razonable : <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. Editorial Norma.
- Trigoso, M. (2019). *Ripley, Paris, y Estilos crecen más en recordación en tiendas por departamento*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/ripley-paris-estilos-crecen-recordacion-tiendas-departamento-269317-noticia/>
- Vásquez, N. (02 de Marzo de 2023). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, Entrevistador)
- Zapata, C. (02 de Marzo de 2023). Estrategias de Fidelización en tiendas por departamento. (J. Molina, Entrevistador)

# ANEXOS

## Anexo 1 Cronograma y Presupuesto

GASTOS	MONTOS (\$/.)
Transporte	75
Materiales	30
Impresión	50
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>

ACTIVIDAD	SEMANAS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Revisión de la Investigación	■													
Actualización de la investigación		■												
Exposición de la investigación			■											
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas				■										
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas					■									
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas						■								
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas							■							
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas								■						
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas									■					
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas										■				
Salida a campo: Aplicación de encuestas a 50 personas											■			
Tabulación de Resultados												■		
Análisis de Resultados													■	
Exposición de la propuesta final del Plan de Investigación														■

Anexo 2. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General				
¿Qué efectos causan las estrategias de fidelización sobre el desarrollo de la ventaja competitiva en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana?	Determinar el impacto de estrategias de fidelización sobre el desarrollo de ventajas competitivas en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana	Los efectos que causan las estrategias de fidelización sobre el desarrollo de ventaja competitiva en las tiendas por departamento de la Zona 7 de Lima Metropolitana es la diferenciación.	INDEPENDIENTE  Estrategias de fidelización	Experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción al usar plataformas digitales.</li> <li>Nivel de satisfacción para la entrega de productos.</li> <li>Tiempo de atención de reclamos.</li> <li>Facilidad para realizar compras por medio digitales y hacer reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque: Cuantitativo.</li> <li>Diseño: No experimental-transversal</li> <li>Alcance: Correlacional-descriptivo.</li> <li>Tipo de muestreo: Aleatorio estratificado.</li> </ul>
				Lealtad a la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de recordación de marca.</li> <li>Tasa de recompra.</li> <li>Nivel de recomendación de clientes.</li> </ul>	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>		<i>E-Commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de plataformas de venta <i>online</i>.</li> <li>Crecimiento de ventas electrónicas.</li> <li>Adaptación a venta por medios digitales.</li> </ul>	<b>INSTRUMENTOS</b> <b>Entrevista,</b> <b>Encuestas y</b> <b>Focus Group</b>
¿Qué factores influyen en el <i>shopper</i> para tener lealtad a la marca de tiendas por	Determinar los factores que influyen en el <i>shopper</i> para tener	Los factores que influyen en el <i>shopper</i> para tener lealtad a la		Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta aplicada a personas de 18-35 años que residen en la Zona 7 de Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

departame nto?	lealtad a la marca de una tienda por departame nto.	marca de tiendas por departame nto son la omnicanal idad y promocio nes.	DEPENDIE NTE  Desarrollo de la ventaja competitiva		Metropolitan a.  • Guía de entrevista aplicada a gerentes de tiendas por departament o.
¿Cómo influye el que la tienda por departame nto cuente con un canal de <i>e- commerce</i> para que el cliente tenga lealtad a la marca?	Determin ar el nivel de influencia el que la tienda por departame nto cuente con un canal de <i>e- commerce</i> para que el cliente tenga lealtad.	Los factores que más valora el <i>shopper</i> en las compras online para tener lealtad a la marca son rapidez en la compra y seguridad.		Respuesta al cliente superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrol lo de nuevos productos.</li> <li>• Impleme ntación de nuevos métodos de pago.</li> <li>• Impleme ntación de beneficios personalizad os.</li> </ul>
¿Cuáles son los factores que más valora el <i>shopper</i> en las compras online para tener lealtad a la marca?	Determin ar los factores que más valora el <i>shopper</i> en las compras online para tener lealtad a la marca.	El que la tienda por departame nto cuente con un canal <i>e- commerce</i> influye en la lealtad del cliente.		Conocimien to del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferen cia de categorías.</li> <li>• Preferen cia en métodos de pago.</li> <li>• Preferen cia de promociones</li> </ul>

## Anexo 3 Validación de Instrumentos

### Datos del Experto Calificado

Fernando Solís Fúster.....

Sexo: F (.....) M (...X...) Profesión...Economista.....

Especialidad ...Proyectos..... Años de Experiencia ...42.....

Centro de trabajo ...Universidad de Lima.....

Cargo que desempeña: ...Docente a tiempo completo.....

### I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	X		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	X		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	X		

**I. Criterios de validación del instrumento**

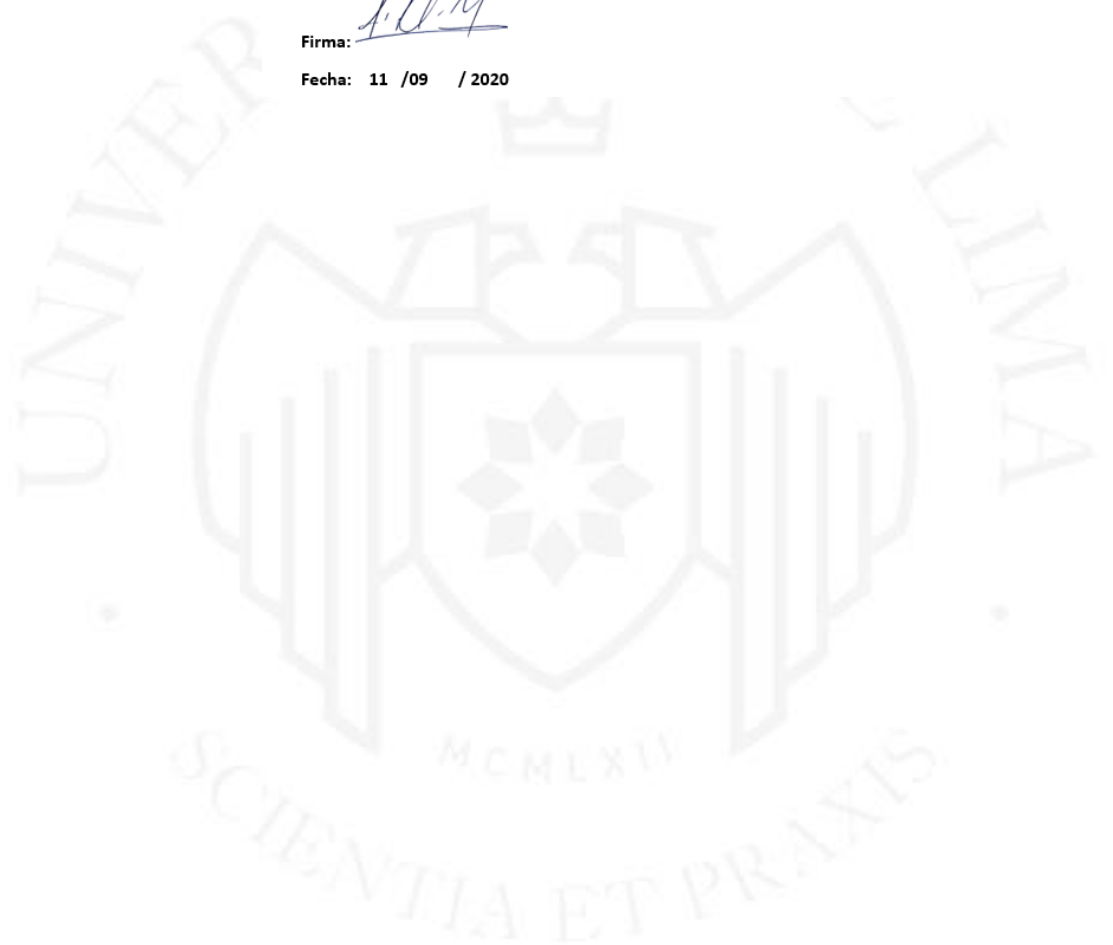
CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	X		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	X		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	X		

**II. Comentarios adicionales**

Debe aclarar la redacción u objetivos de algunas preguntas

Firma: 

Fecha: 11 /09 / 2020





**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Datos del Experto Calificado**

Nombres y Apellidos:

David Carrero Ponce

Sexo: F (.....) M (..X)

Profesión: Ing. Informático

Especialidad:

M. Digital Años de Experiencia 18

Centro de trabajo:

U. de Lima / Centrum

Cargo que desempeña:

Profesor

**I. Criterios de validación del instrumento**

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico son adecuadas.	✓		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con los variables, dimensiones e indicadores.		✓	
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	✓		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	✓		

**II. Comentarios adicionales**

- Agrupar las preguntas por tipo de canal <sup>Presencial</sup> (Digital)
- Agregar preguntas sobre canales digitales (de la referencia de los consumidores)

Firma:

Fecha: 19/09/2020



## Anexo 4 Consentimiento Informado



**Estudio: DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN EN LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO DE LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA**

### Protocolo de consentimiento informado

El propósito de esta investigación es identificar las estrategias de fidelización para el desarrollo de ventaja competitiva en las tiendas por departamento de la zona 7 de Lima metropolitana.

Si usted accede a participar, le pediremos algunos datos personales y solicitaremos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas, lo cual tomará 50 minutos aproximadamente. Sus respuestas serán transcritas y registradas en una matriz de datos para su posterior análisis. Su participación es voluntaria, por ello la información recogida será confidencial y sólo se usará para el propósito antes señalado.

Muchas gracias por su participación.

---

Por la presente, doy mi consentimiento para participar en el estudio "DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN EN LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO DE LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA". Soy consciente que mi participación es enteramente voluntaria. Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos sean usados únicamente para el propósito de este estudio. Además, entiendo que puedo pedir información sobre el estudio una vez que este haya concluido. Para esto, puedo escribir a la siguiente dirección de correo: edwindhm83@gmail.com

Lima, 17 de noviembre de 2020.

Edwin David Huaynate Mato

Nombre del participante (o iniciales)

Firma

# TESIS MOLINA 2

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

0%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 2%

Excluir bibliografía

Activo