

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN GERENCIA**

**ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO DEL E-COMMERCE A TRAVÉS DE
LA OPTIMIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y LA CADENA DE
SUMINISTROS EN LA PYME HARDY SPORTS, COSTA RICA II CUATRIMESTRE 2026**

**FAY ARAYA ROYO
EMELINA CASTILLO MOLINA**

MBA. CARLOS HUMBERTO MELÉNDEZ CHACÓN

SAN JOSÉ, COSTA RICA, 2026

Dedicatoria

El desarrollo y culminación de esta tesis representan no solo el cierre de un ciclo académico fundamental, sino también el resultado de un largo recorrido de esfuerzo, aprendizaje y transformación personal. Este logro no habría sido posible sin el concurso, la generosidad y el respaldo incondicional de numerosas instituciones y personas que, desde distintos ámbitos, dejaron su huella en este proyecto.

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la **Universidad Internacional De Las Américas** y a la **Facultad de Administración de Empresas** por haberme acogido en sus aulas y haberme provisto de la infraestructura, los recursos bibliográficos y el entorno académico indispensable para llevar a cabo esta investigación con rigor y profundidad.

Un reconocimiento muy especial y sincero merece mi Tutor. Su aguda visión crítica, su exigencia metodológica y su disposición constante para debatir ideas fueron brújula y estímulo durante los momentos de mayor complejidad teórica. Gracias por su paciencia infinita, por confiar en mi criterio como investigador y por cada una de sus valiosas observaciones, las cuales elevaron notablemente la calidad de este trabajo.

Del mismo modo, extendiendo mi gratitud a los profesores, especialistas y miembros del jurado que integraron este proceso, cuyas sugerencias, correcciones y cuestionamientos enriquecieron sustancialmente los hallazgos aquí presentados. A los responsables de las instituciones o espacios que facilitaron el acceso a fuentes, datos y espacios de trabajo: su colaboración práctica fue el cimiento sobre el cual se edificó este estudio.

A mis compañeros y colegas de investigación, con quienes compartí las incertidumbres del planteamiento del problema, las largas jornadas de análisis de datos y las discusiones académicas que abrieron nuevas perspectivas. Gracias por la camaradería, el intercambio intelectual y el apoyo mutuo que convirtieron un camino solitario en una experiencia colectiva entrañable.

En el plano más íntimo, las palabras apenas alcanzan para agradecer a mi familia. A **mis papás** por haberme inculcado desde siempre el valor del estudio, por su amor inquebrantable y por sostener mis pasos cuando el cansancio amenazaba con detenerlos. Gracias por ser el refugio seguro al que siempre pude volver y por celebrar cada pequeño triunfo como si fuera propio.

A **mis mejores amigos Emelina Castillo, Brahian Libier y Joshua Oviedo** por su paciencia inagotable, por escucharme hablar de variables, hipótesis y otros temas durante meses y por recordarme, con un abrazo o una palabra oportuna, que la vida continúa más allá de estas páginas. Su fe en mí ha sido el motor más potente en esta travesía.

Finalmente, a todas aquellas personas que, desde el anonimato de un consejo oportuno, una revisión ortográfica de último minuto o una sonrisa de aliento, aportaron su grano de arena para que este sueño se hiciera realidad.

Muchas gracias.

Fay Araya Royo.

Dedicatoria

El desarrollo y la culminación de esta tesis no solo representan el cierre de una etapa académica trascendental, sino también el reflejo de un camino recorrido con perseverancia, amor y una profunda convicción de superación personal. Cada desafío enfrentado y cada logro alcanzado durante este proceso han fortalecido mi compromiso con el aprendizaje, el crecimiento y la consecución de este importante objetivo. Este logro está dedicado, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos, brindarme fortaleza en los momentos de incertidumbre y sostener mi fe a lo largo de este camino. También, me lo dedico a mí misma, por mi esfuerzo, dedicación, constancia y entereza para superar cada desafío, mantenerme firme frente a las dificultades y no renunciar nunca a la meta de culminar esta importante etapa de mi vida.

De manera muy especial, esta dedicatoria pertenece a mi familia, pilar fundamental de mi existencia. Agradezco a cada uno de ellos por estar presentes y, de forma muy profunda, a mi mamá, quien, con su ejemplo inquebrantable, su amor desmedido y su guía constante me dio los cimientos sólidos para que yo pudiera avanzar y alcanzar cada una de mis metas. A Mesén, Andrés, Doris y Marcel, así como demás familiares, quienes de una u otra forma me animaron siempre con una palabra de aliento, un gesto de cariño o una muestra de confianza cuando más lo necesitaba.

Agradecimientos

Mi reconocimiento especial a la Universidad Internacional de Las Américas y a su Facultad de Administración de Empresas, por haberme brindado durante mi estancia no solo las instalaciones y herramientas de estudio, sino el entorno ideal para ejecutar este trabajo investigativo con total profesionalismo.

Un reconocimiento muy especial y profundo merece mi tutor, el profesor Carlos Meléndez. Su valiosa guía, su paciencia inagotable, su exigencia metodológica y sus acertadas orientaciones fueron fundamentales para elevar la calidad de este proyecto de investigación.

Hago extensivo este agradecimiento a todos los profesores que estuvieron presentes a lo largo de toda mi carrera, cuyas enseñanzas, consejos y ejemplo profesional marcaron mi formación universitaria. Asimismo, a Kemgliy Zamora, Allan Chinchilla, Jessica Mayers por su valiosa ayuda, su disposición constante y su apoyo incondicional en momentos clave de este proceso.

A mis amigos, compañeros y colegas Fay y Anadalay, quienes fueron apoyo incondicional en todo este proceso. Compartir con ustedes las dudas, las largas jornadas y los retos de esta etapa hizo que el camino fuera más llevadero; gracias por la complicidad, las risas y la fe depositada en mí.

Finalmente, a cada una de las personas que, directa o indirectamente, con un consejo oportuno o una palabra de aliento, animaron mis días para hacer esto posible. A todos ustedes, muchas gracias.

Emelina Castillo

Contenido

Tablas	10
Figuras.....	12
Capítulo I. Problema	14
1.1 Problema de la Investigación	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Antecedentes.....	17
1.4.1 Antecedentes Internacionales	17
1.4.2 Antecedentes Nacionales	25
1.5 Proyecciones.....	34
1.6 Limitaciones	35
1.6.1 Dependencia de Terceros en la Logística	35
1.6.2 Recursos Financieros y Presupuestarios.....	36
1.7 Alcance Geográfico	36
Capítulo II. Marco Referencial	37
2.1 Marco Contextual.....	37
2.1.1 Reseña Histórica de Hardy Sports	38
2.1.2 Misión.....	38
2.1.3 Visión.....	39
2.1.4 Valores	39
2.1.5 Ubicación Geográfica	39
2.1.6 Estructura Organizacional	40
2.1.7 Organigrama de Hardy Sports	40
2.1.8 Temporalidad de la Investigación.....	41
2.2 Marco Teórico	41
2.2.1 Mercadotecnia Digital	43
2.2.2 La PYME en el Entorno Digital y la Transformación Hacia el Comercio Electrónico	44
2.2.3 Experiencia del Cliente al Comprar en Línea.....	46

2.2.4	Plan de Acción Online Como Instrumento Estratégico Para el Crecimiento del E-commerce.....	47
2.2.5	Del "Producto" a la "Experiencia".....	48
2.2.6	Experiencia del Cliente Como Factor Determinante en el Comercio Electrónico	49
2.3	Segmentación	50
2.3.1	Segmentación Estratégica del Mercado en Entornos Digitales	50
2.3.2	Perfil del Cliente Ideal.....	53
2.3.3	Marketing de Contenidos Como Herramienta de Atracción y Fidelización.....	53
2.3.4	Marketing Pagado.....	54
2.3.5	Identidad Visual Digital y Construcción de Marca.....	55
2.3.6	Plataformas Interactivas	55
2.3.7	Cadena de Suministro y su Impacto en el Comercio Electrónico	56
2.3.8	La Experiencia al Cliente	57
2.3.9	Transformación Digital en Pymes	57
2.3.10	Estrategias de Marketing Digital Para la Captación de Nuevos Usuarios en las PYMES: Un Enfoque en la Transformación Digital	58
2.3.11	Retención de Clientes (Fidelización).....	59
2.3.12	La Gestión de la Reputación Digital.....	60
2.3.13	La Técnica de Storytelling (Enfoque comunicativo).....	61
2.3.14	Enfoque Creativo y de Ventas (Para Redes Sociales).....	62
2.3.15	Lograr Confianza en el Proceso de Ventas	63
2.3.16	Analítica de Datos en el Comercio Electrónico.....	64
2.3.17	Porcentaje de Éxito Como Indicador Estratégico.....	65
2.3.18	Clientes Potenciales y Gestión del Lead.....	65
2.3.19	Presencia Multiplataforma.....	66
2.3.20	Administración de Contactos (CRM)	66
2.3.21	Creadores de Nicho	66
2.3.22	Felicidad del Usuario (Satisfacción del Cliente)	67
2.3.23	Pedido Perfecto.....	67
	Capítulo III. Marco Metodológico	68
3.1	Estructura Ordenada.....	68
3.2	Obtención de Datos	69
3.3	Validez y Confiabilidad	69

3.4	Replicabilidad.....	70
3.5	Enfoque de la Investigación	70
3.5.1	Enfoque Cuantitativo.....	70
3.5.2	Enfoque Cualitativo.....	71
3.5.2.1	Características del Enfoque Cualitativo	72
3.5.3	Enfoque Mixto.....	72
3.6	Fundamentación Epistemológica del Marco Metodológico.....	73
3.6.1	Fundamento Ontológico y Epistemológico	73
3.7	Alcance o Tipo de Investigación	74
3.7.1	Investigación Exploratoria.....	74
3.7.2	Investigación Descriptiva	74
3.7.3	Investigación Correlacional.....	75
3.7.4	Investigación Explicativa	75
3.8	Diseño de la Investigación	75
3.8.1	Diseño No Experimental	75
3.8.2	Diseño Experimental y Cuasi Experimental.....	75
3.8.3	Diseño Transversal	76
3.8.4	Diseño Longitudinal	76
3.9	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
3.10	Procedimiento Metodológico	77
3.11	El Muestreo en la Investigación	77
3.11.1	Tipos de Muestreo.....	78
3.11.2	Muestreo Probabilístico	78
3.11.3	Muestreo Aleatorio Simple	79
3.11.4	Muestreo Estratificado.....	79
3.11.5	Muestreo Sistemático.....	80
3.11.6	Muestreo no Probabilístico	80
3.11.7	Muestreo por Conveniencia.....	80
3.11.8	Muestreo por Juicio	81
3.11.9	Muestreo por Bola de Nieve	81
3.11.10	La Muestra Cuantitativa	81
3.11.11	Muestra Probabilística	82

3.11.12 Muestra Cualitativa.....	82
3.11.13 Diseño de la Muestra Cualitativa.....	82
3.11.14 Sujetos de Estudio.....	83
3.12 Técnicas de Análisis de Datos	83
3.12.1 Cuantitativo	84
3.12.2 Cualitativo	84
3.12.3 Mixto	85
3.13 Determinación Metodológica.....	85
3.14 Presentación de Secciones de Resultados Prácticos.....	85
3.15 Análisis FODA	94
3.16 Fuentes de Información.....	97
3.16.1 Fuentes Primarias	97
3.16.2 Fuentes Secundarias	97
3.16.3 Diseño Muestral y Población de Estudio.....	98
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados.....	100
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	125
5.1 Conclusiones	125
A partir del riguroso análisis e interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos compilados en la presente investigación sobre la pyme Hardy Sports en Costa Rica, y en estricta concordancia con los objetivos planteados para la optimización de su canal de comercio electrónico, experiencia de usuario y cadena de suministro, se desprenden las siguientes conclusiones fundamentales.....	
5.1.1 Principales Indicadores de Ventas y Rendimientos Comerciales	125
5.1.2 Conclusiones Sobre Planes de Ventas y Alianzas con Gimnasios, Optimizando la Visibilidad de la Marca.....	126
5.1.3 Conclusiones Sobre Estrategia Gerencial con Contenido Digital Dirigido a Redes Sociales y Sitio Web	126
5.1.4 Conclusiones Sobre el Análisis Concluyente de la Procedencia Geográfica de los Consumidores	127
5.1.5 Conclusiones Sobre la Claridad Informativa del Producto y la Satisfacción del Usuario	127
5.1.6 Conclusión Sobre Evaluación de la Transparencia Informativa en la Plataforma Web y la Satisfacción del Usuario	128
5.1.7 Conclusiones Acerca de los Canales de Comunicación Digital y la Experiencia del Usuario.....	128

5.1.8 Conclusiones Sobre el Flujo de Comunicación Postventa y la Trazabilidad Logística	128
5.2 Recomendaciones.....	129
5.2.1 Integración Entre Operaciones y Mercadeo Digital	129
5.2.2 Implementación de un Panel de Control Gerencial (Dashboard)	129
5.2.3 Ejecución y Financiamiento de la Propuesta Gerencial	130
5.2.4 Fortalecimiento de la Infraestructura Logística y Sincronización Omnicanal del Inventario.....	130
5.2.5 Monitoreo Continuo del Indicador de Satisfacción del Cliente	130
5.3 Estructuración de Implementación de un Programa de Alianzas Estratégicas e Incentivos Automatizados.....	131
5.4 Reingeniería y Automatización de la Política Postventa de Cambios y Devoluciones...	131
5.4.1 Formalización del Programa de Embajadores de Marca y Sistema de Referidos	132
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	133
6.1 Propósito Estratégico.....	133
6.2 Justificación y Planteamiento del Problema.....	133
6.3 Objetivos de la Propuesta.....	134
6.3.1 Objetivo General.....	134
6.3.2 Objetivos Específicos	134
6.4 Estructura y Enfoque de la Propuesta	134
6.5 Fases Operativas del Proyecto.....	135
6.6 Requerimientos Operativos y Logísticos	137
6.6.1 Recursos Humanos	137
6.6.2 Recursos Tecnológicos	138
6.6.3 Recursos Materiales.....	138
6.7 Cronograma de Ejecución Propuesto (6 meses).....	138
6.8 Alcance e Impacto de la Propuesta.....	140
6.8.1 Beneficios Operativos.....	140
6.8.2 Beneficios Estratégicos.....	140
6.8.3 Beneficios Económicos	141
6.8.4 Indicadores de Impacto (KPIs)	141
6.9 Control y Verificación de Resultados.....	141
6.9.1 Indicadores de Evaluación.....	141

6.9.2 Mecanismos de Validación	142
6.10 Planificación Presupuestaria del Proyecto (USD).....	142
6.11 Análisis Financiero de Recuperación	144
6.12 KPIs y Material Publicitario.....	144
6.12.1 Dashboard de KPIs (Gestión de Desempeño)	144
6.12.2 Plan de Material POP y Publicitario	144
6.12.3 Publicidad Digital	145
6.12.4 Cronograma de Implementación.....	145
Referencias.....	146
Apéndices.....	150

Tablas

Tabla 1. Matriz de variables estratégicas y diagnóstico operativo de Hardy Sports, Costa Rica .	86
Tabla 2. Base de datos de segmentación de Hardy Sports, Costa Rica	89
Tabla 3. Esquema muestral	90
Tabla 4. Informe de resultados de la experiencia de usuario (UX) en canales digitales de Hardy Sports, Costa Rica.....	91
Tabla 5. Informe de desempeño logístico y cumplimiento de entrega de Hardy Sports, Costa Rica	92
Tabla 6. Fidelización y expectativas a futuro Hardy Sports, Costa Rica	93
Tabla 7. Análisis situacional de Hardy Sports, cruce de variables estratégicas, organizacionales e instrumentales Costa Rica.....	95
Tabla 8. Distribución de la muestra según género de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica	100
Tabla 9. Distribución de frecuencia por rangos de edad de los participantes de la encuesta Hardy Sports, Costa Rica	102
Tabla 10. Provincia de residencias de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica ..	103
Tabla 11. Distribución de la muestra según la experiencia de navegabilidad en el sitio web de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica.....	105
Tabla 12. Distribución de la muestra según la percepción de qué tan completa es la información de tallas y materiales en el sitio web de Hardy Sports, Costa Rica	106
Tabla 13. Percepción de los clientes sobre la seguridad y fluidez del sistema de pago en Hardy Sports en Costa Rica	108
Tabla 14. Distribución de la muestra según la percepción de la rapidez y claridad en la atención por whatsapp y redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica	109
Tabla 15. Distribución de la muestra según el nivel de atracción del contenido publicado en redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica	111
Tabla 16. Distribución de la muestra según la percepción del tiempo de espera en la entrega de pedidos de Hardy Sports, Costa Rica.....	112
Tabla 17. Distribución de frecuencias sobre la percepción del costo de envío en la clientela de Hardy Sports, Costa Rica.....	114
Tabla 18. Percepción de los clientes sobre el estado y presentación de los pedidos de Hardy Sports, Costa Rica	115
Tabla 19. Percepción de la comunicación durante el seguimiento del pedido por los clientes de Hardy Sports, Costa Rica.....	117
Tabla 20. Percepción de los clientes sobre la claridad del proceso de cambios y devoluciones Hardy Sports, Costa Rica.....	118
Tabla 21. Participación de la comunidad fitness de Hardy Sports en retos deportivos en redes sociales en Costa Rica.....	119
Tabla 22. Distribución de frecuencias sobre la percepción de los clientes de Hardy Sports respecto a los premios e incentivos como estrategia de fidelización en Costa Rica	121
Tabla 23. Distribución de frecuencias sobre la disposición de recomendación por parte de los clientes de Hardy Sports en Costa Rica	122

Tabla 24. Distribución de frecuencias sobre el nivel de satisfacción asociado a la recomendación de la marca por parte de los clientes de Hardy Sports	123
Tabla 25. Cronograma de optimización operativa y comercial de Hardy Sports	136
Tabla 26. Diagrama de Gantt propuesto para las fases operativas de Hardy Sports, periodo enero-junio 2027	139
Tabla 27. Proyección de inversión requerida para la ejecución de la propuesta para la pyme Hardy Sports	143

Figuras

Figura 1. Organigrama de funciones operativas de Hardy Sports, Costa Rica.....	41
Figura 2. Distribución de la muestra según género de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica	101
Figura 3. Distribución de frecuencia por rangos de edad de los participantes de la encuesta Hardy Sports, Costa Rica	102
Figura 4. Provincia de residencias de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica...	104
Figura 5. Distribución de la muestra según la experiencia de navegabilidad en el sitio web de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica.....	105
Figura 6. Distribución de la muestra según la percepción de qué tan completa es la información de tallas y materiales en el sitio web de Hardy Sports, Costa Rica	107
Figura 7. Percepción de los clientes sobre la seguridad y fluidez del sistema de pago en Hardy Sports en Costa Rica	108
Figura 8. Distribución de la muestra según la percepción de la rapidez y claridad en la atención por whatsapp y redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica	110
Figura 9. Distribución de la muestra según el nivel de atracción del contenido publicado en redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica	111
Figura 10. Distribución de la muestra según la percepción del tiempo de espera en la entrega de pedidos de Hardy Sports, Costa Rica.....	113
Figura 11. Distribución de frecuencias sobre la percepción del costo de envío en la clientela de Hardy Sports, Costa Rica.....	114
Figura 12. Percepción de los clientes sobre el estado y presentación de los pedidos de Hardy Sports, Costa Rica	116

Figura 13. Percepción de la comunicación durante el seguimiento del pedido por los clientes de Hardy Sports, Costa Rica.....	117
Figura 14. Percepción de los clientes sobre la claridad del proceso de cambios y devoluciones Hardy Sports, Costa Rica.....	119
Figura 15. Participación de la comunidad fitness de Hardy Sports en retos deportivos en redes sociales en Costa Rica.....	120
Figura 16. Distribución de frecuencias sobre la percepción de los clientes de Hardy Sports respecto a los premios e incentivos como estrategia de fidelización en Costa Rica.....	121
Figura 17. Distribución de frecuencias sobre la disposición de recomendación por parte de los clientes de Hardy Sports en Costa Rica	122
Figura 18. Distribución de frecuencias sobre el nivel de satisfacción asociado a la recomendación de la marca por parte de los clientes de Hardy Sports, Costa Rica.....	124

Capítulo I. Problema

En esta sección se presenta la formulación del problema, describiendo el contexto actual de la PYME Hardy Sports. Adicionalmente se establece el objetivo general y objetivos específicos, las proyecciones de la investigación, la justificación técnica y social, las limitaciones identificadas con el fin de establecer una guía clara orientada a la optimización del canal digital y la cadena de suministros.

1.1 Problema de la Investigación

En el siguiente apartado se desarrollará el planteamiento del problema de estudio el cual funcionará como una orientación que permita pasar del contexto general vigente a la identificación del problema específico con el fin de plantear posibles estrategias de solución.

Al respecto, Arenal (2021) señala que: El comercio tradicional ha descubierto un aliado para expandir sus esfuerzos a la hora de poder ofrecer una gran variedad de productos y servicios a cada vez una clientela más globalizada, las barreras geográficas tienden a desaparecer en el mundo *online*.

Bajo este enfoque la investigación se lleva a cabo en una PYME costarricense Hardy Sports, empresa dedicada a la comercialización de ropa deportiva para caballeros. La situación a la que se enfrenta cualquier organización comercial actual tiene el desafío de igualar los requerimientos para una transformación digital como un factor clave que influye en la competitividad en la rentabilidad de las ventas en línea.

El comercio electrónico consiste en no sólo tener una página *web*, implica tener un sistema integral en la experiencia con el cliente, por ende, la cadena de suministros debe operar de manera alineada. Actualmente el canal digital de ventas de Hardy Sports presenta deficiencias en el desempeño óptimo, esto se traduce con altos niveles de abandono en el carrito de compras.

Se ha detectado que, aunque existe un interés genuino por sus productos la “ruta del cliente” se ve afectada por que no reciben respuestas inmediatas del vendedor, esto hace que no compita con los estándares de rapidez de la actualidad.

En este sentido, la gestión estratégica debe de tomarse como una herramienta vital para la PYME Hardy Sports. La medición del comportamiento del consumidor y sus tiempos de entrega resulta ser clave para identificar fallas en la administración operativa y, así, potenciar las

posibilidades de ventas y definir con mayor precisión el nicho de mercado a desarrollar en el futuro.

La empresa tiene como finalidad optimizar su canal de comercio electrónico sea más productivo y lograr que las ventas se concreten de una forma más ágil y coordinada, esto se estima lograr evaluando los procesos actuales para impedir que se pierda la ruta de crecimiento por una logística deficiente o por no desarrollar el contenido digital adecuado.

Lo anterior deriva en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede la creación y aplicación de un plan de gestión que combine la mejora de la experiencia del usuario con la optimización de la logística de distribución generar un incremento medible en las ventas en línea y en la lealtad de los clientes de la PYME Hardy Sports en Costa Rica?

1.2 Objetivos

Una vez identificados los cuellos de botella que afectan el rendimiento comercial de Hardy Sports, los objetivos que se presentan a continuación establecen las bases para una estrategia integral de crecimiento. El enfoque principal es la captación de nuevos clientes y el incremento directo de las ventas mediante la optimización de los puntos de contacto digitales y la cadena de suministro. Al armonizar el *marketing* con la eficiencia operativa, se pretende eliminar el abandono de compras y proyectar a la empresa como un referente sólido y confiable en el *e-commerce* costarricense.

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia gerencial para el crecimiento del *e-commerce* a través de la optimización de la experiencia del cliente y la cadena de suministros en la Pymes Hardy Sports, Costa Rica II cuatrimestre 2026.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

Identificar los principales indicadores de ventas y rendimientos comerciales utilizados actualmente por la empresa pyme Hardy Sports, diseñando así estrategias gerenciales que permitan incrementar los ingresos de la compañía.

Sistematizar los planes de ventas y alianzas con gimnasios, optimizando la visibilidad de la marca en puntos estratégicos y generando economías de escala en las ventas por volumen, consolidando una ventaja competitiva que se traduzcan en mayor posicionamiento en el mercado.

Crear una estrategia gerencial con contenido digital dirigido a redes sociales y sitio *Web*, incluyendo la implementación de desafíos *fitness* y genere contenido relevante aumentando así la actividad económica basado en las interacciones del mercado meta, mejorando ventas que estimulen la rentabilidad y durabilidad en el tiempo de la organización.

1.3 **Justificación**

En la actualidad, el sector de mercado minorista de ropa deportiva en Costa Rica opera dentro de un mercado competitivo y con alta competencia, esto quiere decir que las PYMES no solamente compite con marcas nacionales sino que también con transnacionales muy grandes que dominan el ámbito digital, Hardy Sports, como empresa costarricense, identifica en el comercio electrónico una oportunidad clave para el crecimiento, no obstante, la simple existencia de una plataforma de ventas resulta ser insuficiente si no está respaldada por una gestión integral.

Al respecto, Arenal (2021) señala que: Las empresas en la actualidad brindan acceso vía *web* a sus usuarios Ayuda al desarrollo en un mercado mucho más grande, mediante aplicaciones distribuidas desarrolladas para una interfaz *web*, que permita que la interacción con el usuario de una manera más oportuna y eficaz.

La relevancia de esta investigación reside en la necesidad de alinear la Gerencia de Mercadeo con la Gerencia de operaciones. Un comercio electrónico eficiente no se limita a generar tráfico mediante contenido digital y alianzas con *influencers*, sino que también debe de garantizar el cumplimiento a través de una propuesta de distribución (última milla) eficiente e impecable. La ausencia de optimización de la cadena de suministros ante el crecimiento de la demanda digital provoca cuellos de botella que producen la insatisfacción del cliente y estancan el crecimiento de las ventas.

Es sumamente importante contar con un análisis del proceso de venta actual para proponer acciones correctivas. La inversión en una estrategia proactiva se transforma en un modificador de la gestión de la entidad; al no invertir en la optimización de comercio electrónico tiende al estancamiento del crecimiento de ventas, lo que desencadena que el posicionamiento de marca no vaya en aumento.

A partir de lo expuesto, este proyecto tiene como finalidad aplicar acciones de mantenimiento y optimización en todas las actividades a todo el desarrollo del contenido digital y operativo, se pretende que funcione como herramienta estratégica para aumentar la productividad y mejoras en el servicio, contribuyendo al cumplimiento de objetivos comerciales de Hardy Sports y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado costarricense.

1.4 Antecedentes

Respecto al marco referencial internacional, la presente investigación incorpora estudios de Ecuador y Perú, los cuales aportan una visión comparativa sobre el desarrollo de las PYMES en el contexto latinoamericano. La consulta de estas tesis permitió identificar estrategias de gestión y digitalización adaptadas a mercados con estructuras económicas similares a la local. De este modo, el análisis de las experiencias ecuatorianas y peruanas robustece la fundamentación teórica, ofreciendo soluciones validadas en entornos de alta competitividad regional.

1.4.1 Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional, destaca la investigación de Balseca et al. (2025), titulado “Predicción del Abandono de Clientes en Plataformas Ecommerce en Ecuador con Inteligencia Artificial, la cual se realiza para la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) y opta por el grado académico de Maestría en Ciencia de Datos y Máquinas de Aprendizaje.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general cuando los autores indican que: “Desarrollar un modelo predictivo que permita identificar el abandono de clientes en plataformas de comercio electrónico, mediante el uso de técnicas de inteligencia artificial” (Balseca Cevallos et al., 2025, p.15).

El estudio se orienta a analizar el fenómeno del abandono de clientes dentro del comercio electrónico, considerando que esta situación afecta directamente la competitividad y los ingresos

de las empresas digitales. Asimismo, se examinan variables relacionadas con el comportamiento de compra, la inactividad del consumidor y factores asociados a la experiencia de servicio, con el propósito de anticipar qué clientes podrían dejar de comprar en una plataforma *online*.

La metodología empleada es de tipo cuantitativa, basada en el análisis de datos transaccionales y demográficos obtenidos de una plataforma real de comercio electrónico en Ecuador, aplicando modelos de predicción mediante inteligencia artificial.

Se obtiene como respuesta al objeto de estudio, cuando los autores señalan que: “La aplicación de modelos predictivos permite identificar patrones de abandono en clientes digitales, lo cual facilita la implementación de estrategias orientadas a la retención y fidelización”

Para lo anterior, se recomienda que las empresas de comercio electrónico desarrollen sistemas de monitoreo continuo del comportamiento del consumidor, fortaleciendo acciones estratégicas enfocadas en la satisfacción del cliente y la mejora de la experiencia de compra

Para finalizar, esta tesis evidencia que el abandono de clientes constituye un desafío importante dentro del comercio electrónico, por lo que resulta fundamental implementar estrategias que permitan anticipar estas conductas y mejorar la fidelización, aspecto que se relaciona directamente con la problemática identificada en Hardy Sports respecto al abandono del carrito y la necesidad de optimizar su canal digital.

En esta misma línea de investigación internacional, se analiza el estudio de Suárez Yagual (2025) con el tema Análisis de la percepción de confianza y satisfacción en la adquisición de productos electrónicos a través de aplicaciones internacionales, la cual se realiza para la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), sede Guayaquil, Ecuador, optando por el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando Suárez Yagual (2025) indica que: “Analizar la percepción de confianza y satisfacción de los consumidores al adquirir productos electrónicos mediante aplicaciones internacionales de comercio electrónico” (UPS–Guayaquil, 2025, p.1).

El estudio se orienta a comprender cómo los usuarios perciben elementos relacionados con la confianza en plataformas globales de comercio electrónico como Amazon, Temu y AliExpress, así como la satisfacción generada a partir de factores como la protección de datos, la reputación de la marca y la calidad del servicio posventa. Además, se examina la relación entre la experiencia

del usuario y su disposición a continuar comprando a través de estas aplicaciones, considerando variables de seguridad percibida y percepción de valor Suárez (2025).

La metodología empleada es de tipo mixto, con enfoque descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, aplicando una muestra de 384 consumidores y la participación de expertos en comercio electrónico para evaluar percepción de confianza, seguridad y satisfacción en plataformas digitales.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando Suárez Yagual (2025) afirma que: “La confianza y la satisfacción de los consumidores están directamente asociadas con la experiencia del usuario, la seguridad percibida y la reputación de las plataformas internacionales de comercio electrónico” (UPS–Guayaquil, 2025, p.10).

Para lo anterior, Suárez (2025) recomienda que las empresas y plataformas de comercio electrónico fortalezcan sus mecanismos de protección de datos y servicio al cliente, así como políticas que mejoren la percepción de seguridad del usuario, con el fin de incrementar su fidelidad y repetición de compra en mercados digitales emergentes.

Para finalizar, esta tesis evidencia que la confianza y satisfacción del cliente son factores determinantes en la experiencia de compra digital, lo cual es especialmente relevante para empresas que buscan consolidar su canal *e-commerce* y fidelizar consumidores, tal como se plantea para Hardy Sports en su estrategia de crecimiento digital.

Adicionalmente en el contexto peruano, se examina el estudio de Sarango Estrada y Zelada Zamora (2024) con el tema Análisis de los factores de experiencia de compra *online* del consumidor en el *retailer* Falabella.com y su relación con la post-compra, la cual se realiza para la Pontificia Universidad Católica del Perú, optando por el grado académico de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando los autores señalan que: “Analizar el efecto de los factores de la experiencia de compra *online* del *Marketplace Falabella.com* en la satisfacción e intención de recompra del consumidor” Sarango y Zelada (2024).

El estudio se orienta a identificar y analizar cómo diversos elementos que componen la experiencia de compra como la facilidad de uso del sitio, la fiabilidad del cumplimiento de la venta y el servicio de atención al cliente influyen sobre la satisfacción del consumidor digital y, a su vez, cómo esta satisfacción determina la intención de realizar una futura compra. La investigación

busca comprender de forma integral la percepción del usuario durante su interacción con el comercio electrónico, incorporando teorías contemporáneas de experiencia de usuario para explicar dichos efectos.

La metodología empleada es de tipo cuantitativa, con enfoque descriptivo y diseño no experimental. Para ello se aplicó una encuesta estructurada, obteniendo un total de 383 respuestas válidas de usuarios que realizaron compras a través del *marketplace* Falabella.com, y los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas y el Modelo de Ecuaciones Estructurales para establecer relaciones entre las variables de experiencia de compra, satisfacción e intención de recompra.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando Sarango y Zelada (2024) afirman que: “Los factores de la experiencia de compra *online* efectivamente influyen en la satisfacción del cliente, tales como la facilidad de uso, la fiabilidad de cumplimiento y el servicio de atención al cliente, y esta satisfacción ejerce una influencia positiva sobre la intención de recompra” (p. 10).

Para lo anterior, los autores recomiendan que las empresas que operan canales de comercio electrónico fortalezcan sus estrategias centradas en la mejora continua de la experiencia digital a través de mayor usabilidad de sus plataformas, atención eficaz al cliente y procesos logísticos transparentes con el fin de incrementar la satisfacción y fidelidad del consumidor.

Para finalizar, esta tesis evidencia que comprender los factores que conforman la experiencia *online* del consumidor es fundamental para promover la fidelización y repetición de compra, aspectos que guardan estrecha relación con los retos identificado en Hardy Sports al buscar optimizar su canal digital y la satisfacción de sus clientes en el comercio electrónico.

Para complementar el análisis en el mercado peruano, destaca el trabajo de Consultada es la de Trejo León y Villanueva Zeballos (2025) con el tema *La experiencia de usuario online y su relación con la intención de compra de productos de tecnología. Un estudio basado en la plataforma Falabella.com en jóvenes de 26 a 35 años de Lima Metropolitana en la actualidad*, la cual se realiza para la Pontificia Universidad Católica del Perú, optando por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando los autores señalan que: “Analizar la relación entre la experiencia de usuario *online* y la intención de compra de productos tecnológicos en la plataforma de comercio electrónico de *Falabella.com* en jóvenes de 26 a 35 años de Lima Metropolitana” Trejo y Villanueva (2025).

El estudio se orienta a evaluar cómo distintos aspectos de la experiencia de usuario —como usabilidad del sitio, diseño de la plataforma, tiempos de respuesta, claridad de la información y satisfacción con la interacción digital inciden directamente en la decisión de compra del consumidor *online*. Asimismo, la investigación examina el impacto que estos factores tienen sobre la intención de compra específica en productos tecnológicos ofrecidos a través de un canal digital popular en la región, lo cual permite comprender mejor las preferencias y comportamientos del mercado meta en un contexto competitivo del comercio electrónico peruano.

La metodología empleada es de tipo cuantitativa, mediante la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra representativa de jóvenes usuarios de la plataforma *Falabella.com*, con el fin de recopilar datos sobre su percepción de la experiencia de usuario *online* y su correlación con la intención de compra.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando Trejo y Villanueva (2025) afirman que: “Existe una relación significativa entre la calidad de la experiencia de usuario *online* y la intención de compra de productos tecnológicos en *Falabella.com*, donde mejores niveles de usabilidad y satisfacción se asocian con una mayor intención de compra” Trejo y Villanueva (2025).

Para lo anterior, los autores recomiendan que las empresas de comercio electrónico fortalezcan continuamente sus plataformas digitales, priorizando aspectos de navegación intuitiva, tiempos de carga rápidos, contenidos claros y mecanismos de interacción accesibles, con el fin de incrementar la intención de compra y fidelización de sus usuarios.

Para finalizar, esta tesis evidencia que la experiencia de usuario *online* influye directamente en la intención de compra del consumidor, lo cual resulta clave para cualquier empresa que busque mejorar su canal digital y sus métricas de conversión dentro del comercio electrónico, aspecto especialmente relevante para la PYME Hardy Sports en el desarrollo de su estrategia de crecimiento digital.

En concordancia con los estudios previos de la región, destaca la tesis de consultada es la de Álvarez García, Rosales Olivas y Valera Lalangui (2020) con el tema Análisis de la experiencia del usuario en la plataforma *web* para la compra de calzado deportivo en Runa Store, la cual se realiza para la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y opta por el grado académico de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando los autores señalan que: “Evaluar la experiencia del usuario en la plataforma *web* de comercio electrónico de la marca Runa Store, a partir de un modelo explicativo de experiencia de compra *web*” (PUCP, 2020).

El estudio se orienta a identificar los factores que impactan la experiencia de compra *online* de los usuarios dentro de una plataforma *web* de *e-commerce* en el sector moda, analizando cómo variables como navegabilidad, información de producto, facilidad de uso y satisfacción influyen en la decisión de compra, considerando que la marca presenta bajos niveles de ventas en su canal digital.

La metodología empleada es de tipo cuantitativa y aplicada, basada en encuestas estructuradas y entrevistas a usuarios, complementadas con entrevistas a expertos para comprender los elementos que forman parte de la experiencia *web* del consumidor.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando los autores indican que: “La experiencia del usuario en plataformas de comercio electrónico influye en la satisfacción y en la lealtad de compra, siendo necesario optimizar los elementos de navegación y presentación de productos para mejorar los resultados de ventas” (PUCP, 2020).

Para lo anterior, los investigadores recomiendan priorizar la mejora continua de los procesos de interacción digital del usuario, con especial atención en la estructuración de información clara y tiempos de respuesta eficientes dentro de la *web*. Para finalizar, esta tesis demuestra que la experiencia del usuario tiene un impacto directo en el desempeño de plataformas digitales de comercio electrónico, lo cual es pertinente para la investigación de Hardy Sports que busca optimizar su canal *online* y mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

En concordancia con los estudios previos de la región, destaca la tesis consultada de Castillo (2025) con el tema Factores de compra *online* en la satisfacción del cliente de una tienda *retail* Chiclayo 2024, la cual se realiza para la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando Castillo (2025) afirma que: “Determinar la influencia de los factores de compra *online* en la satisfacción del cliente de una tienda *Retail* con venta digital” (USAT, 2025).

El estudio se orienta a evaluar cómo los elementos del proceso de compra *online* como calidad del producto, información disponible, facilidad de navegación y percepción de seguridad afectan directamente la satisfacción del cliente dentro de un comercio minorista digital.

La metodología empleada es cuantitativa, con diseño explicativo, aplicando encuestas estructuradas a 384 clientes que realizaron compras *online* en la tienda analizada, con el propósito de determinar el grado de influencia de dichos factores sobre la satisfacción del consumidor.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando Castillo (2025) señala que: “Existe una influencia positiva de los factores de compra *online* sobre la satisfacción del cliente, lo cual explica una parte significativa de la variabilidad en los niveles de satisfacción observados en los consumidores” (USAT, 2025).

Para lo anterior, la autora recomienda implementar mejoras continuas en la navegación del sitio, mayor claridad de la información y procesos que inspiren confianza al cliente, con el fin de elevar el nivel de satisfacción general de los compradores. Para finalizar, esta tesis aporta evidencia de que los factores del proceso de compra digital influyen en la satisfacción del cliente, lo cual sirve de antecedente para estudios que vinculan experiencia de usuario y resultados comerciales en plataformas de comercio electrónico.

A nivel de posgrado, se incorpora el estudio de Cabrera (2023), titulado “Factores que influyen en la intención de compra de productos de moda en tiendas *retail* a través del Ecommerce en la mujer moderna”, la cual se realiza para la Escuela de Posgrado de ESAN, optando por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando Cabrera (2023) indica que: “Identificar los factores que influyen en la intención de compra de productos de moda en tiendas *Retail* a través del comercio electrónico en la mujer moderna” (ESAN, 2023).

El estudio se orienta a analizar variables clave que determinan la intención de compra digital dentro del segmento de consumidores femeninas, identificando factores como la personalización de la oferta, la experiencia de compra, la relación con la marca y la percepción de valor que afectan el proceso de decisión *online*.

La metodología empleada combina análisis descriptivo y explicativo con encuestas aplicadas a un grupo representativo de usuarias, enfocándose en la medición del impacto de los factores identificados sobre la intención de compra dentro de plataformas digitales de *retail*. Se obtiene la información cuando el autor señala que: “La intención de compra de productos de moda a través del comercio electrónico está influenciada por múltiples factores interrelacionados, entre ellos la experiencia de compra, la relación con la marca y la percepción de valor del proceso digital” (ESAN, 2023).

Para lo anterior, Cabrera (2023) recomienda que los comercios electrónicos adopten estrategias orientadas a mejorar la experiencia de navegación y personalización de contenidos para aumentar la intención de compra de los usuarios objetivo.

Para finalizar, esta tesis evidencia que múltiples factores digitales convergen para influir en la intención de compra, aportando un marco útil para considerar variables relacionadas con experiencia del cliente en plataformas de *e-commerce*.

La revisión de antecedentes internacionales destaca la investigación de Santa Cruz y Barreto (2025), con el tema titulado “*E-commerce* y decisión de compra de los consumidores en tiendas por departamento del distrito de San Juan de Miraflores”, la cual se realiza para la Universidad Autónoma del Perú, optando por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, cuando los autores señalan que: “Determinar el impacto del comercio electrónico en la decisión de compra de los consumidores dentro de tiendas por departamento locales” (Universidad Autónoma del Perú, 2025).

El estudio se orienta a analizar cómo el uso de plataformas digitales y la experiencia de compra en línea influyen en el proceso de decisión de compra, considerando variables como disponibilidad del producto, facilidad de uso del sitio y percepciones del cliente respecto al servicio digital. La metodología empleada es cuantitativa, utilizando encuestas estructuradas aplicadas a consumidores que realizaron compras *online* dentro del periodo de estudio.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando los autores determinan: “La experiencia de *e-commerce* posee un impacto positivo en la decisión de compra de los consumidores, con variables digitales claves que modulan ese efecto” (Universidad Autónoma del Perú, 2025).

Para lo anterior, se recomienda que las empresas mejoren su plataforma digital, asegurando claridad informativa y procesos eficientes de compra para incrementar la satisfacción del consumidor.

Para finalizar, esta tesis contribuye a comprender cómo la experiencia digital afecta la decisión de compra, lo cual es aplicable a estrategias de crecimiento para PYMES que buscan fortalecer su presencia en el comercio electrónico.

1.4.2 Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional, se fundamenta esta investigación en estudios de la Universidad Internacional de las Américas (UIA) sobre *marketing* digital, y de la Universidad de Costa Rica (UCR) sobre el impacto del *marketing* y la competitividad comercial. Estos referentes permiten contrastar la teoría con la realidad operativa del entorno costarricense.

Esta investigación toma como referencia el estudio de Arias (2025), con el tema: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE *MARKETING* DIGITAL PARA OPTIMIZAR EL POSICIONAMIENTO DE LA PYME BARRIO TO GO DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE 2025”. La realiza para la Universidad Internacional de las Américas para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas. [66]

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Diseñar estrategias de *marketing* digital para optimizar el posicionamiento de la PYME Barrio To Go durante el tercer cuatrimestre 2025.” (Arias,2025, p.10)

Lo siguiente es los objetivos Específicos según Arias (2025): Analizar el uso de redes sociales como factor influenciador en la captación de clientes de Barrio To Go, identificando de qué manera las publicaciones, interacciones y contenido digital generan interés, atracción y fidelización, contribuyendo a atraer nuevos clientes al negocio. Evaluar los procesos operativos del negocio para identificar oportunidades de mejora en tiempos de preparación y especialización de productos. Determinar el perfil del mercado meta para Barrio to Go.

La metodología que se emplea es mixta (cuantitativa, cualitativa), con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. Se utilizó como herramienta de recolección de datos la encuesta dirigida a potenciales clientes y entrevistas semiestructuradas para profundizar en la experiencia del usuario.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio: se evidenció que la falta de una estrategia digital estructurada provoca una baja visibilidad de la marca. “La implementación de un plan de *marketing* digital robusto, basado en contenido visual atractivo, promociones estratégicas y segmentación precisa, se presenta como la vía más eficaz para optimizar el posicionamiento de Barrio To Go en el tercer cuatrimestre de 2025. (Arias,2025, p.96)

Para lo anterior, se recomienda: “Incentivar a los clientes a compartir experiencias en redes sociales mediante campañas de contenido generado por el usuario, fotos etiquetadas y reseñas, reforzando la visibilidad de la marca y su percepción positiva.” (Arias,2025, p.97)

Para finalizar, esta tesis es de suma importancia para el proyecto de Hardy Sports, ya que ambas investigaciones enfrentan el reto de optimizar la "ruta del cliente" en PYMES costarricenses. Los hallazgos de Arias sobre la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta y la creación de contenido relevante validan la propuesta de Hardy Sports de integrar la gestión de operaciones con el *marketing* digital para reducir el abandono del carrito y fortalecer la competitividad en el mercado nacional.

Con el fin de analizar la competitividad en el sector servicios, se toma como referente el estudio de Álvarez (2025), con el tema: “ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MEDIANTE EL USO DE TIC: PYMES DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS EN TRES RÍOS, CARTAGO” La realiza para la Universidad de Costa Rica para optar por el título de Maestría Profesional en Tecnologías de Información y Comunicación para la Gestión Organizacional.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general “Diseñar una estrategia para el mejoramiento de la gestión y la competitividad empresarial en pymes mediante el uso de TIC” (Álvarez, 2025).

Lo siguiente es los objetivos específicos Álvarez (2025).
Diagnosticar el nivel de adopción y uso TIC en los procesos de gestión de mercadeo y ventas. Analizar los factores que inciden en la adopción y uso de las TIC en los procesos de gestión en mercadeo digital y ventas. Establecer un plan estratégico para la implementación de TIC, aplicada a las pymes, que impacte en la optimización de procesos de mercadeo y ventas.

La metodología que se emplea es mixta (cuantitativo y cualitativo). Se utiliza como herramienta de recolección de datos la encuesta dirigida a propietarios y administradores de las clínicas que complementa un diagnóstico digital más preciso, sino que también ayudar a identificar las herramientas que faltan para obtener capacidad real en la organización.

Se obtiene la transformación digital en las pymes puede lograrse mediante un proceso de progresividad digital, no requiere de grandes inversiones inicialmente, a través del uso de herramientas accesibles que mejoran la comunicación y reducen la pérdida de citas y esto hace que incremente la interacción con los clientes.

En este sentido se recomienda priorizar estrategias digitales graduales que vayan enfocadas en canales de comunicación directa y el fortalecimiento de la presencia digital.

Esta investigación resulta interesante para Hardy Sports, ya que valida el concepto de madurez tecnológica en las PYMES costarricenses. Al igual que en otros sectores, la empresa enfrenta el desafío de mejorar la experiencia del cliente y la capacidad de respuesta inmediata. Los hallazgos sobre el uso de herramientas TIC de bajo costo y mensajería instantánea demuestran su impacto positivo en la lealtad y la eficiencia operativa. Estos aportes refuerzan el objetivo de Hardy Sports de optimizar su canal digital sin depender de infraestructuras complejas. Asimismo, se destaca la importancia de priorizar la agilidad y el contacto directo con el consumidor.

Con el fin de analizar la competitividad en el sector servicios, se toma como referente el estudio de Villalobos (2021) con el tema: “Motivadores en el uso de canales de comercio electrónico para bienes agroalimentarios”. La realiza para la Universidad de Costa Rica para optar por el grado académico y título de Doctorado Académico en Ciencias Agrícolas en el año 2021.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Evaluar los estímulos que motivan las decisiones de compra del consumidor de bienes agroalimentarios en Costa Rica”, considerando particularmente el comercio electrónico para medir dichas motivaciones en un entorno virtual. (Villalobos,2021, p.15)

Lo siguiente es los Objetivos Específicos según Villalobos (2021) Identificar los estímulos que influyen en las decisiones de compra del consumidor de productos agroalimentarios en ecommerce. 2. Jerarquizar los estímulos identificados que influyen en las decisiones de compra del consumidor de productos agroalimentarios en ecommerce. 3. Analizar las motivaciones utilitarias y hedónicas, empleando el modelo SOR, que resultan de los estímulos que reciben los consumidores de productos agroalimentarios en ecommerce. 4. Analizar las percepciones del tiempo como aproximación de los costos de transacción en que incurre el consumidor de bienes de origen agroalimentario por medios virtuales. 5. Analizar la percepción del riesgo que tienen los consumidores de bienes agroalimentarios por medios virtuales respecto a otros medios de comercialización. (p.15).

La metodología empleada fue de tipo experimental, utilizando el sitio *web* "Agroferia UCR" como laboratorio virtual para observar decisiones de compra reales. Se aplicaron encuestas y se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para el análisis de datos.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: La hipótesis propuesta para el objetivo específico 1 de esta investigación es verdadera, la cual sometía a consideración si los estímulos relacionados con los gustos y preferencias de los

consumidores por EC tienen una mayor causalidad que los estímulos relacionados con sus características socioeconómicas” (Villalobos,2021, p.103).

Para lo anterior, Se recomienda fortalecer las políticas públicas y la promoción de canales digitales para bienes agroalimentarios, dado que el *e-commerce* es un canal viable con beneficios claros para el consumidor.

Para finalizar, Esta tesis es altamente relevante para el caso de la PYME Hardy Sports, ya que proporciona una base que impulsa realmente al consumidor costarricense a finalizar una compra digital. Al identificar que la "facilidad de uso" y la "utilidad" son los motivadores críticos, Hardy Sports puede enfocar su estrategia en simplificar la navegación de su sitio *web* y agilizar la respuesta del vendedor para reducir el abandono del carrito de compras. Además, el análisis de los costos de transacción y la percepción de riesgo de Villalobos Monge refuerza la importancia de optimizar la logística de última milla para mantener la confianza del cliente, objetivo central de la propuesta para Hardy Sports.

Con el fin de analizar la competitividad en el sector servicios, se toma como referente el estudio es la de Mora (2022), con el tema: “DISEÑO DE UN MODELO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO PARA LA EMPRESA AGROVITRO”, La realiza para la Universidad de Costa Rica para optar por el al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Diseñar un modelo de análisis y evaluación del desempeño financiero para la empresa AgroVidro, con el fin de ayudarla a conocer la información financiera y con ello tomar decisiones” (Mora,2022, p.6).

Lo siguiente es los Objetivos Específicos según Mora (2022):
 Caracterizar el sector de plantas por cultivo in vitro en el que se desenvuelve la empresa AgroVidro, normativas, así como las perspectivas teóricas de esta industria. Describir la situación actual de la empresa AgroVidro en el entorno en el cual se desenvuelve, así como su historia, productos, características principales, operación administrativa, operativa y estrategia de negocio actual. Analizar la situación financiera actual de la empresa, herramientas de recopilación y procesamiento de datos y las posibles áreas de mejora o problemas que puede estar presentando. Proponer un modelo de análisis y evaluación del desempeño financiero de AgroVidro, con el fin de apoyar en el proceso de toma de decisiones

La metodología que se emplea es cuantitativa a través de los datos numéricos proporcionados por la compañía. El estudio adoptó un diseño que no es experimental, basándose en la observación de fenómenos en su ambiente natural sin modificar variables. Se utilizaron técnicas descriptivas para procesar estados financieros del periodo 2017 a 2020 e información que se logró obtener entrevistas con el personal.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: A lo largo de este trabajo, se ha logrado comprender cómo es la industria de biotecnología, específicamente en la parte de propagación de plantas para la venta comercial, el entendimiento del funcionamiento del área y de la empresa es fundamental para apoyar los análisis financieros presentados”. Mora (2022, p.112).

Para lo anterior, se recomienda: “Es importante que la empresa defina un plan de presupuesto proyectado, así como un modelo sistematizado de control, para todos los costos de producción, gastos de venta y administrativos, de manera que se revise periódicamente” Mora (2022, p.115).

Para finalizar esta tesis es fundamental para el estudio de Hardy Sports, ya que proporciona el marco métrico necesario para cumplir con la "medición" del incremento en ventas planteada en su problema de investigación. Mientras Hardy Sports se enfoca en la optimización del canal digital y la logística (frente operativo), la investigación de Mora Calderón ofrece la estructura financiera (*Dashboard*) para monitorear si esos cambios operativos se traducen realmente en mayor rentabilidad y solidez. Ambas investigaciones convergen en la modernización de PYMES costarricenses mediante herramientas tecnológicas que facilitan la gestión gerencial basada en datos reales.

Como base para el análisis de la competitividad en el ámbito de los servicios, se incorpora el estudio desarrollado por Fallas (2023), con el tema: “*E-COMMERCE* COMO ESTRATEGÍA DE CRECIMIENTO PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE VESTIDOS DE BAÑO DE LAS PROVINCIAS DE GUANACASTE Y PUNTARENAS EN COSTA RICA DURANTE EL AÑO 2022” la realiza para Universidad Internacional de las Américas Vicerrectoría Académica para optar por el grado de Licenciatura en Comercio Internacional.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Identificar las estrategias de crecimiento mediante el *E-Commerce* para las Pymes exportadoras de vestidos de baño de las provincias de Guanacaste y Puntarenas, en Costa Rica, durante el año 2022.” (Fallas,2023, p.15).

Lo siguiente es los Objetivos Específicos según Fallas (2023): Conocer la estructura de *E-commerce* implementada en las empresas PYMES costarricenses del sector de vestidos de baño en las provincias de Puntarenas y Guanacaste. Determinar la forma de mercadeo utilizado en el *E-commerce* de las Pymes exportadoras de vestidos de baño, en las provincias de Puntarenas y Guanacaste. Comprender la gestión logística en los procesos de exportación de vestidos de baño comercializados por medio de *E-commerce* de las empresas PYMES de Puntarenas y Guanacaste. Desarrollar un instructivo dirigido a empresas PYMES de vestidos de baño en las provincias de Puntarenas y Guanacaste que brinde un apoyo en las gestiones de logística y comercio internacional en las exportaciones. (p.15)

La metodología que se emplea es Cualitativa y descriptiva, utilizando como herramienta de recolección de datos el cuestionario que va dirigido a encargados de las PYMES, permitiendo de esta forma identificar las barreras operativas y las oportunidades que existen en el mercado costarricense.

Se obtiene la respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: “Esta investigación demuestra que procesos logísticos deben de ser más conocidos por los mismos emprendedores, aunque no sea un proceso al que se vayan a involucrar, el conocimiento de todo lo importante para la PYME genera que haya menos inconvenientes o imprevistos” (Fallas,2023, p.122)

Para lo anterior, se recomienda: “Se recomienda a los emprendedores de las PYMES de las provincias de Puntarenas y Guanacaste velar porque se dé una reactivación del comercio para las empresas, mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y más clientes” (Fallas,2023, p.125).

Para finalizar, en esta investigación, se determina que es sumamente valiosa para el proyecto de Hardy Sports, ya que, al igual que en la investigación de fallas se identifica que el crecimiento de una PYME en el entorno digital no depende solamente de tener una página *Web*, si no del complemento de mercado, logística y estrategia. Los hallazgos de Fallas sobre los retos iniciales y la gestión logística sirven de base para justificar el Objetivo Específico 1 de Hardy Sports, al entender que las deficiencias en la "ruta del cliente" y el despacho son obstáculos comunes en el ecosistema empresarial costarricense que deben ser resueltos mediante una estrategia gerencial integral.

Para comprender la dinámica competitiva del sector servicios, resulta pertinente considerar la investigación de Consultada es la de Durán (2024) con el tema: “DETERMINAR LAS HERRAMIENTAS DIGITALES MÁS EFICIENTES EN LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE IDEAS EN PYMES QUE OFRECEN BISUTERÍA CON DOMICILIO EN CURRIDABAT EN EL PRIMER SEMESTRE 2024”. La realiza para la Universidad San Marcos para optar por el grado de Licenciatura en Administración.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Determinar las herramientas digitales en la planificación y gestión de ideas para las pymes o emprendimientos que ofrecen bisutería.” (Durán,2024, p.10)

Lo siguiente son los Objetivos Específicos según Durán (2024): Identificar las herramientas digitales actuales utilizadas por las Pymes de bisutería en Curridabat. Evaluar la eficiencia de las herramientas digitales en los procesos de planeación y gestión de ideas de estas empresas. Analizar el impacto del uso de herramientas digitales en la productividad y optimización de recursos del negocio.

La metodología que se emplea es de tipo cuantitativa y descriptiva. Se utilizó como herramienta de recolección de datos la encuesta dirigida a propietarios de las PYMES, lo cual permitió identificar el nivel de adopción tecnológica y la frecuencia de uso de herramientas digitales en la gestión diaria. Se obtiene la respuesta al objeto de estudio, cuando la autora indica que: “el uso de herramientas digitales ha sido complejo, más, sin embargo, las pymes y emprendedores poco a poco se suman a este cambio ya que se ha convertido en una necesidad para la supervivencia.” (Durán, 2024, p.14).

Para lo anterior, se recomienda: “Aprovechar las diferentes herramientas digitales para la gestión de ideas del negocio y de esa forma obtener diversificación en los productos, manteniendo una oferta actualizada de acuerdo con los requisitos y gustos de los clientes.” (Durán, 2024, p.49).

Para finalizar, esta tesis es de suma importancia para el proyecto de Hardy Sports, ya que refuerza la necesidad de seleccionar las herramientas digitales correctas para la gestión operativa. Mientras Hardy Sports busca optimizar su cadena de suministro y *e-commerce*, los hallazgos de Durán Masis sobre la eficiencia tecnológica en PYMES costarricenses validan que la digitalización de la planificación interna es el paso previo necesario para mejorar la respuesta al cliente y reducir el abandono de los procesos de compra.

El estudio sirve como punto de referencia para examinar los niveles de competitividad dentro del sector de servicios es la de Alfaro y Chinchilla (2021), con el tema: “HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN MÁS APTAS DEL *MARKETING* DIGITAL PARA IMPULSAR LAS VENTAS DE LA PYME 'ARMAJO STORE' EN TIEMPOS DEL COVID-19, EN EL CANTÓN DE MATA REDONDA, SAN JOSÉ, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2021”. La realizan para la Universidad Internacional de las Américas, Sede Aranjuez, para optar por el grado de Bachillerato en Publicidad.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Identificar las herramientas de comunicación más aptas dentro del *Marketing* Digital para el impulso de las ventas de la Pyme “Armajo Store” en tiempos de pandemia, en el cantón de Mata Redonda, San José, durante el II cuatrimestre del 2021.” (Alfaro y Chinchilla, 2021).

Lo siguiente es los Objetivos Específicos según Alfaro y Chinchilla (2021). Distinguir las herramientas de Comunicación digital utilizadas por pyme Armajo Store para impulsar las ventas Definir las herramientas de la comunicación digital con mayor influencia en el público principal de la PYMES Armajo Store Explicar las herramientas con mayor influencia en el público de la Pyme que sean más efectivas para utilizar en el *marketing* digital. (p.3)

La metodología que se emplea es de enfoque cualitativo. Se utiliza como herramienta de recolección de datos el grupo de enfoque (focus group), aplicado a una muestra de 5 mujeres de entre 20 y 45 años, con el fin de descifrar las herramientas de *marketing* digital que influyen en el impulso de las ventas.

Se obtiene esta información, cuando el autor indica que. “Se que una página *web* es la manera más efectiva de oficializar un producto o servicio” (Alfaro y Chinchilla, 2021, p. 81) Para lo anterior, se recomienda: “El poder impulsar los trajes de baño en redes sociales va a generar más alcance dentro de su *target* y se recomienda promocionar esporádicamente las publicaciones más importantes.” (Alfaro y Chinchilla, 2021, p. 82).

Para finalizar, esta tesis es sumamente valiosa para el proyecto de Hardy Sports, ya que ambas investigaciones se centran en el ecosistema de las PYMES costarricenses enfrentadas a la necesidad de transformación digital tras la pandemia. Los hallazgos sobre la efectividad de *Instagram* y la importancia de una imagen profesional mediante un sitio *web* validan la dirección de Hardy Sports hacia la optimización de su canal de *e-commerce*. La investigación de Alfaro y

Chinchilla refuerza que la elección de las herramientas digitales adecuadas es el primer paso crítico para reducir el abandono del proceso de compra y mejorar la interacción directa con el cliente.

Como base para el análisis de la competitividad en el ámbito de los servicios, se incorpora el estudio desarrollado por Herrera (2024), con el tema: “ESTRATEGIAS DE *MARKETING* DIGITAL PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME MIEL DE BOSQUETROPICAL SECO EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2024.” La realiza para la Universidad Internacional de las Américas, Facultad de Ciencias Económicas, para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Diseñar una estrategia de *marketing* digital innovadora para la empresa MIEL, con el propósito de adaptarse a las tendencias del mercado y aumentar su competitividad en el segundo cuatrimestre del 2024”. (Herrera, 2024, p.10)

Lo siguiente es los Objetivos Específicos según Herrera (2024): Analizar las tendencias actuales en *marketing* digital dentro del sector de productos naturales y sostenibles, con el propósito de identificar las estrategias más relevantes para la empresa MIEL en el segundo cuatrimestre de 2024. Evaluar el impacto de la implementación de diferentes estrategias de *marketing* digital, con el propósito de determinar las prácticas más efectivas para incrementar la competitividad de la empresa en el segundo cuatrimestre de 2024. Diseñar estrategias de *marketing* digital, utilizando herramientas digitales para la creación de campañas publicitarias, con el fin de optimizar la captación de clientes y así incrementar visibilidad la empresa MIELA durante el segundo cuatrimestre de 2024. (p.11)

La metodología que se emplea es la mixta (cuantitativa, cualitativa). Se utilizaron métodos de investigación para analizar tendencias de mercado, estudios de casos y análisis de datos. Como herramienta de recolección de datos se aplicó una encuesta la cual está dirigida a personas particulares y realizaron una evaluación de la presencia en línea de la empresa. Se obtiene la siguiente información de que una estrategia de *marketing* digital efectiva aumenta la visibilidad de las ventas, cuando el autor indica que: “Los canales digitales permiten un acercamiento más efectivo con los consumidores, fortaleciendo las relaciones y fomentando el crecimiento de las ventas.” (Herrera, 2024, p.23)

Para lo anterior, se recomienda: “Enfatizar que el *marketing* digital no es solo una herramienta para promocionar productos y servicios, sino que juega un papel importante en la

construcción de relaciones sólidas con los clientes, aumentando el conocimiento de la marca y la diferenciación en un mercado.” (Herrera, 2024, p.91)

Para finalizar, esta tesis es de suma importancia para el proyecto de Hardy Sports, ya que valida la efectividad del *marketing* digital como herramienta para que las PYMES costarricenses logren un crecimiento en mercados globalizados. Al igual que Hardy Sports busca reducir el abandono del carrito y mejorar la respuesta, los hallazgos de Herrera y Mayers subrayan que la conexión emocional, la visibilidad en redes sociales y el uso de herramientas óptimas.

1.5 Proyecciones

Para las proyecciones del proyecto resulta conveniente enfocar la atención en la implementación de la estrategia gerencial en la sede de Hardy Sports en Guápiles.

Al respecto, García (2021). señala que:

Las ventas en línea también permiten a una empresa tener acceso a clientes que geográficamente están distantes.

Para efecto de las proyecciones, es relevante:

Analizar con mayor claridad el desempeño actual del sitio *web* y los procesos de despacho de las ventas, esta información se puede recolectar a través de encuestas de satisfacción aplicadas a clientes actuales para comprender las brechas del servicio.

Verificar como se relacionan los elementos de la cadena de suministros con la satisfacción final del usuario, nivelando hallazgos u oportunidades de mejora en la logística de distribución (tiempo de entrega, costos de envío, servicio de mensajería).

Identificar las variables más adecuadas para la construcción del modelo, basado en tres competencias estratégicas: la competencia conceptual, relacionada con el conocimiento y comprensión del mercado *fitness*; la competencia procedimental, ligada la optimización del uso de la plataforma digital y de los procesos de logística; y la competencia actitudinal enfocada en la cultura de servicio al cliente y respuesta eficaz. Proponer un modelo de gestión que funcione como una herramienta estratégica, integrar las recomendaciones de los usuarios de la marca, con el propósito de fortalecer la competitividad de Hardy Sports.

Se espera que la propuesta de un modelo de gestión funcione como una herramienta estratégica integral orientada al fortalecimiento y crecimiento sostenible de la organización,

permitiendo optimizar los procesos comerciales y de comunicación digital. También, se proyecta que, en un plazo de seis meses, la implementación de este modelo contribuya al incremento de los ingresos.

La rentabilidad y la cartera de clientes en un 20 %, mediante estrategias enfocadas en la mejora de la presencia de la empresa en el mercado y el fortalecimiento de la relación con los consumidores. De igual manera, se estima aumentar el tráfico y la interacción en las redes sociales de la compañía en un 75 % en un período no mayor a tres meses, favoreciendo una mayor visibilidad de la marca, el posicionamiento digital y la captación de potenciales clientes.

1.6 Limitaciones

Para el desarrollo de la siguiente investigación, se han determinado diversos factores que pueden influir en el alcance o la velocidad de implementación de las estrategias planteadas para Hardy Sports. A continuación, se describen dichas limitaciones.

Al respecto, (García, 2021, p. 6). señala que: La administración de una cadena de suministros exitosa requiere muchas decisiones relacionadas con el flujo de información, productos y fondos.

1.6.1 Dependencia de Terceros en la Logística

Considerando que la cadena de suministros y la distribución de última milla están a cargo de proveedores externos de mensajería o servicios postales en Costa Rica, el desempeño global de la propuesta podría verse influenciado por elementos fuera de control directo de la PYME, tales como huelgas, condiciones climáticas adversas o las políticas tarifarias de dichos proveedores.

El uso de proveedores externos para la distribución representa un desafío para la gestión logística de la empresa, ya que restringe su capacidad de intervenir oportunamente ante incidencias en las rutas de entrega, a esto se suma que la falta de control sobre la entrega final puede generar diferencias en los tiempos de despacho percibidos por los clientes. Por ello, es que se deben de establecer mecanismos de seguimiento más estrictos, fortalecer los acuerdos de servicio y diversificar los operadores logísticos para garantizar un servicio eficiente y confiable.

1.6.2 Recursos Financieros y Presupuestarios

La implementación completa de las estrategias orientadas a la optimización digital y de la cadena de suministros está sujeta a la capacidad de inversión de la empresa. Las recomendaciones finales deberán ajustarse a la realidad financiera de Hardy Sports para garantizar su factibilidad.

Acceso a Información Histórica: Al ser una PYME, existe la posibilidad de que no se cuente con registros digitalizados exhaustivos o bases de datos históricas de años anteriores sobre el comportamiento exacto de los usuarios en el sitio *web*, lo que podría limitar el análisis comparativo profundo a periodos recientes.

La falta de datos históricos consolidados representa una oportunidad para que la empresa establezca nuevos mecanismos de medición y seguimiento del desempeño digital. Por esta razón, es importante implementar procesos sistemáticos de recopilación de información que permitan crear una línea base confiable para futuras comparaciones y análisis de resultados. De igual manera, las estrategias enfocadas en crecimiento y segmentación deberán desarrollarse bajo un esquema de evaluación continua, permitiendo ajustar las acciones según el comportamiento observado en el mercado. La ayuda de herramientas de analítica digital y sistemas automatizados de captura de datos permitirá disminuir la dependencia de información pasada, facilitando una gestión más dinámica basada en indicadores actuales y en las tendencias reales de los consumidores.

1.7 Alcance Geográfico

La investigación y las proyecciones realizadas se centran específicamente en la operación de la sede ubicada en Guápiles y en el mercado nacional costarricense. En consecuencia, los resultados obtenidos y el modelo propuesto podrían no ser directamente aplicables en caso de que la empresa decidiera expandirse a mercados internacionales con normativas y comportamiento de consumo diferentes.

Capítulo II. Marco Referencial

El presente capítulo constituye el fundamento teórico y situacional sobre el cual se rige la investigación. Su propósito es establecer una base sólida de conocimientos y conceptos que permitan comprender la dinámica de la estrategia gerencial y el desarrollo del comercio electrónico en el contexto actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Costa Rica. Para lograr una visión integral del objeto de estudio, el marco referencial se ha estructurado en dos grandes componentes: el Marco Contextual y el Marco Teórico.

En primera instancia, el Marco Contextual permite ubicar a la organización Hardy Sports dentro de su realidad actual. En este apartado se detalla la evolución histórica de la empresa desde su fundación, su ubicación estratégica en Guápiles y su distribución y venta en línea mediante canales digitales, también se detalla su estructura organizacional actual mediante la presentación de su organigrama. Asimismo, se delimita el tiempo en el cual se desarrolla esta investigación (II Cuatrimestre de 2026), proporcionando el escenario necesario para interpretar los datos recolectados.

Posteriormente, el Marco Teórico contiene las teorías, enfoques y conceptos fundamentales relacionados con la gerencia de mercados, la optimización de la cadena de suministros y la experiencia del cliente (*Customer Experience*) en entornos digitales. Esta sección permite sustentar científicamente la propuesta de estrategia gerencial, alineando las necesidades de Hardy Sports con las tendencias globales del *e-commerce*.

2.1 Marco Contextual

Este apartado ofrece una visión detallada de la organización objeto de estudio, permitiendo comprender su naturaleza, su trayectoria en el mercado costarricense y la estructura interna que soporta sus operaciones comerciales, lo que se detalla a continuación basada en la página *Web* de Hardy Sports.

2.1.1 Reseña Histórica de Hardy Sports

La empresa Hardy Sports, constituida bajo el régimen simplificado, cuenta con una planilla de 8 colaboradores y tiene su sede en Guápiles, Costa Rica. Fue fundada por Harley Burbano P. y Andrés Castillo M., quienes iniciaron el proyecto en el año 2003 como resultado de una iniciativa emprendedora orientada a atender la creciente demanda de artículos deportivos en el mercado local.

Inicialmente, la empresa se dedicó a la elaboración de máquinas para deportes; sin embargo, posteriormente orientó sus esfuerzos principalmente hacia la confección de prendas deportivas para caballeros, enfocándose en la calidad y funcionalidad de sus productos, la empresa se propuso ofrecer una alternativa que combinara calidad textil y precios competitivos, con el objetivo de brindar acceso a indumentaria técnica tanto al deportista recreativo como al de alto rendimiento.

A lo largo de más de dos décadas de trayectoria, Hardy Sports ha evolucionado significativamente, consolidándose como un referente dentro del sector comercial deportivo en la zona. Su crecimiento se ha sustentado en un modelo de gestión basado en la atención personalizada, asesorando a los clientes según sus necesidades específicas, y en la constante diversificación de su portafolio de productos, incorporando nuevas tendencias y avances en tecnología textil.

Actualmente, además de su punto físico en Guápiles, la empresa comercializa sus productos en línea, realizando envíos a todo el país, lo que le ha permitido ampliar su cobertura y fortalecer su posicionamiento en el mercado nacional. Su catálogo incluye desde prendas básicas de algodón hasta textiles de alta tecnología, como materiales *dry-fit* y de compresión, diseñados para optimizar el rendimiento y la comodidad del usuario en disciplinas como *running*, *CrossFit*, *fitness* y entrenamiento funcional. Hardy Sports se distingue por priorizar la durabilidad, el confort y una adecuada relación costo y beneficio, aspectos que constituyen su principal propuesta de valor y respaldan su permanencia en un mercado altamente competitivo.

2.1.2 Misión

Brindar a nuestros clientes indumentaria y accesorios deportivos de alta calidad, combinando innovación textil, precios competitivos y atención personalizada, con el propósito de

apoyar el desempeño, la comodidad y el bienestar de cada deportista, desde el nivel recreativo hasta el competitivo.

2.1.3 Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la comercialización de artículos deportivos en el mercado local y regional, reconocida por la excelencia en el servicio, la constante actualización de nuestro portafolio y el compromiso con la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

2.1.4 Valores

Los valores corporativos de Hardy Sports constituyen la base fundamental que guía la cultura organizacional, el comportamiento ético y la relación diaria con cada uno de sus clientes y colaboradores, reflejando el compromiso de la empresa con la excelencia y el desarrollo integral del negocio.

- a. Calidad: Ofrecer productos que cumplan con altos estándares de durabilidad, confort y rendimiento.
- b. Compromiso: Actuar con responsabilidad y dedicación hacia nuestros clientes y colaboradores.
- c. Innovación: Mantenernos en constante actualización en tendencias y tecnología deportiva.
- d. Servicio: Brindar atención personalizada, orientada a satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.
- e. Integridad: Desempeñar nuestras actividades con honestidad, transparencia y ética empresarial.
- f. Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el respeto entre todos los miembros de la organización.

2.1.5 Ubicación Geográfica

La sede física de la empresa se encuentra ubicada en Guápiles, Costa Rica. Esta ubicación es el centro de sus operaciones y desde donde gestionan la producción de su propia línea de ropa deportiva masculina. Para efectos de esta investigación, el alcance geográfico se centra

específicamente en esta sede y en su capacidad de atención al mercado nacional a través de canales digitales.

2.1.6 Estructura Organizacional

Hardy Sports opera bajo el régimen simplificado y cuenta actualmente con una planilla de 8 colaboradores. Aunque el documento menciona la importancia de la jerarquía para la toma de decisiones estratégicas, la estructura se fundamenta en un modelo de gestión de atención personalizada y asesoría directa al cliente.

2.1.7 Organigrama de Hardy Sports

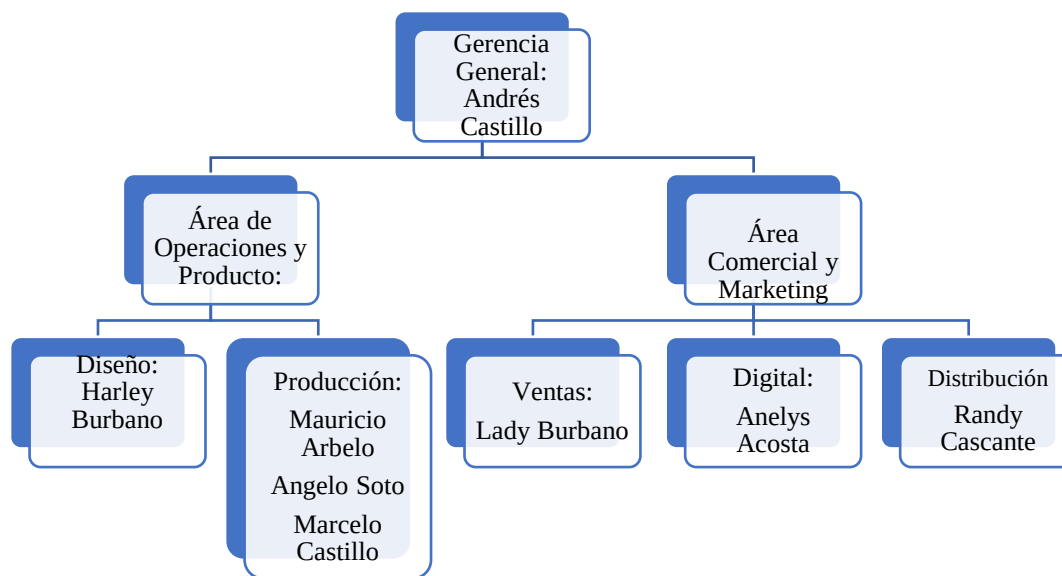
Hardy Sports es una compañía que está regida desde hace 23 años, donde sus propietarios, Andrés Castillo y Harley Burbano han liderado la evolución del negocio desde su fundación en el año 2003. Lo que inició como un emprendimiento dedicado a la fabricación de equipos deportivos evolucionó con el paso del tiempo hasta convertirse en una pyme especializada en el diseño y confección de prendas textiles masculinas en Guápiles, Costa Rica.

Durante este proceso, la gestión de sus fundadores ha impulsado la evolución de la empresa desde un esquema de ventas tradicional y presencial hacia la incorporación de canales de comercio electrónico en el mercado nacional. Para gestionar eficientemente esta operación y conservar su enfoque, tiene una estructura organizacional definida la cual se detalla en el organigrama que se muestra a continuación.

El enfoque de liderazgo que han utilizado ha contribuido al fortalecimiento de la identidad corporativa y al desarrollo de una cultura organizacional enfocada en satisfacer las necesidades de los deportistas locales. Adicionalmente, la incorporación de herramientas digitales demuestra la capacidad de adaptación de la gerencia ante las nuevas dinámicas del mercado. Esta combinación entre experiencia empresarial e innovación comercial permite mantener la estabilidad operativa y favorecer el crecimiento sostenible de la organización.

Figura 1

Organigrama de funciones operativas de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

2.1.8 Temporalidad de la Investigación

El proceso de recolección de datos, análisis de la situación actual y diseño de la estrategia se delimita temporalmente en el II Cuatrimestre del año 2026. Este periodo permite capturar las tendencias actuales del *e-commerce* y los desafíos logísticos vigentes para la organización.

2.2 Marco Teórico

El presente marco teórico representa la base conceptual y analítica que sustenta esta investigación, al ofrecer una visión integral de todas las variables que impactan en el desarrollo de la PYME Hardy Sports. Esta sección agrupa aportes de la gestión estratégica, los fundamentos de comercio electrónico y la integración de la cadena de suministros, estos elementos se analizan como factores claves dentro del mercado minorista costarricense. Como se señalan (Polanía et al, 2020) “la teoría que habrá de guiar su estudio”; de esta teoría deriva la hipótesis y somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de diseños de investigación apropiados.” (p.24)

El propósito fundamental de este apartado obedece en acreditar que la problemática en cuestión posee un sustento fuerte, tanto en teorías previas como en hallazgos de investigaciones anteriores. Al articular estos referentes, se logra validar la viabilidad del estudio y se proyecta con claridad la solvencia intelectual del autor frente a las categorías centrales del análisis. De este modo, la sección actúa como una garantía de rigor científico, demostrando que el investigador domina el estado del arte y los fundamentos necesarios para abordar el objeto de estudio con propiedad.

Como señala (Sampieri et al,2022), el marco teórico permite "construir una perspectiva clara y ordenada del objeto de estudio" (p.57) La construcción de este apartado se fundamenta en marcos conceptuales y antecedentes investigativos que guardan relación directa con el objeto de estudio. Dicho proceso no solo permite coordinar el conocimiento existente, sino que resulta fundamental para detectar las brechas o vacíos que la literatura aún no ha resuelto. De este modo, el análisis crítico de las fuentes precede y fundamenta la relevancia de la actual propuesta, concediendo una base sólida que justifica la necesidad de generar nuevos hallazgos.

En el ámbito de la investigación aplicada, centrada en optimizar la competitividad de las PYME mediante una plataforma digital, el marco teórico actúa como un eje central entre los postulados académicos y la ejecución práctica. Esta sección permite integrar nociones fundamentales sobre el uso tecnológico y comportamiento del usuario con las dinámicas operativas de organizaciones específicas. De este modo, la fundamentación conceptual no solo describe fenómenos, sino que contextualiza las estrategias de comunicación y posicionamiento dentro de la realidad de los entornos empresariales actuales.

La construcción del marco teórico es referencial al estudio sobre digitalización de pequeñas y medianas empresas va más allá de una exposición de conceptos para convertirse en un puente hacia la ejecución práctica. Dicha sección permite que nociones fundamentales de posicionamiento y comunicación digital dejen de ser abstractas y se vinculen directamente con la realidad de la PYME Hardy Sports. Así, la teoría proporciona el sustento necesario para interpretar los fenómenos del entorno y justificar las decisiones estratégicas propuestas

Como señala Hernández y Mendoza (2021). "Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema." (p.60).

2.2.1 *Mercadotecnia Digital*

En el marco de la transformación tecnológica contemporánea, la mercadotecnia digital se consolida como un eje estratégico para la competitividad empresarial y la generación de ventajas sostenibles en comparación a las ventas presenciales. Su implementación implica la integración coordinada de herramientas como el posicionamiento en buscadores, la automatización de campañas y la gestión de contenidos en múltiples plataformas, también el uso de métricas avanzadas permite evaluar en tiempo real el comportamiento del consumidor y de esta forma ayuda automatizar la toma de decisiones.

Esta capacidad analítica fortalece la segmentación y personalización de los mensajes, incrementando de esta manera la eficiencia de la inversión publicitaria. Además, la interacción bidireccional entre marca y usuario fomenta relaciones más estrechas y constantes. En consecuencia, la mercadotecnia en línea trasciende la simple promoción para convertirse en un sistema integral de gestión estratégica.

Por otra parte, el fortalecimiento de entornos digitales ha redefinido los modelos tradicionales de comunicación y distribución de valor en las PYMES. Las empresas que adquieren estrategias basadas en datos logran identificar patrones de consumo y de esta forma anticipan tendencias procedentes del mercado. Esta anticipación estratégica favorece la primicia constante y se logra una adaptación ágil frente a escenarios económicos cambiantes.

Asimismo, la eliminación de barreras geográficas amplía el entorno competitivo, de esta forma permite a las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a mercados de comercialización a nivel nacional. La correlación entre tecnología, creatividad y análisis mixto da a lugar a un entorno estratégico en donde la experiencia del cliente se convierte en el papel central. Por tanto, la gestión eficaz de la mercadotecnia digital se erige como un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en la economía global.

Como lo señala (Merlos et al.,2021). “El *marketing* digital es el conjunto de estrategias utilizadas para la promoción de una marca o producto haciendo uso del internet y las redes sociales. Se diferencia del *marketing* tradicional por incluir el uso de herramientas que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.” (p.2)

Más allá de su función como herramienta de reconocimiento comercial, la mercadotecnia digital se configura como un factor impulsor para el fortalecimiento del capital relacional de las empresas. A través del uso de tecnologías interactivas, se facilita una comunicación segmentada y

adaptada a los intereses específicos de cada consumidor, esto permite entregar mensajes con un alto valor percibido. Asimismo, la proximidad en los flujos de información facilita la obtención de datos críticos en tiempo real, contribuyendo a una respuesta más ágil ante consultas, necesidades y cambios en el comportamiento del mercado.

En este sentido, la estrategia digital trasciende la simple atracción de tráfico hacia plataformas virtuales y se orienta a la consolidación de una comunidad activa y comprometida. La interacción constante entre la empresa y sus públicos favorece la construcción de vínculos sólidos y duraderos, elementos clave para la fidelización y la reputación corporativa. Esta dinámica de comunicación permanente resulta esencial para garantizar la sostenibilidad competitiva en entornos caracterizados por altos niveles de digitalización y constante transformación tecnológica.

Como lo señala (Suárez et al, 2020) “Con ello se presume que con los avances tecnológicos a la fecha se ha podido aumentar el número de personas que acceden a internet, así como también el número de personas que realizan compras a través de diferentes medios ya sean estas aplicaciones, páginas *web* o redes sociales.” (p.5)

2.2.2 La PYME en el Entorno Digital y la Transformación Hacia el Comercio Electrónico

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el motor estructural de la economía costarricense, no solo por su participación mayoritaria en el tejido empresarial, sino también por su impacto en la generación de empleo, innovación y dinamización regional. Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2023), las PYMES constituyen más del 90% del total de empresas registradas en el país, lo que evidencia su relevancia estratégica dentro del modelo económico nacional. Sin embargo, el entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una transformación digital acelerada que obliga a estas organizaciones a replantear sus modelos tradicionales de operación.

La transformación digital no debe entenderse únicamente como la incorporación de herramientas tecnológicas, sino como un proceso estratégico integral que modifica estructuras, procesos, cultura organizacional y propuestas de valor Chiavenato (2020). En este contexto, el comercio electrónico surge como una alternativa estratégica que permite ampliar mercados, reducir barreras geográficas y mejorar la competitividad frente a empresas de mayor tamaño.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) señala que el comercio electrónico en la región experimentó un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por cambios en el comportamiento del consumidor, mayor acceso a internet y adopción de medios de pago digitales. En Costa Rica, este fenómeno ha generado nuevas oportunidades para PYMES que tradicionalmente operaban bajo esquemas presenciales.

No obstante, la incorporación del *e-commerce* implica desafíos estructurales. Las pequeñas empresas suelen enfrentar limitaciones en recursos financieros, infraestructura tecnológica y capacitación del personal. Desde la perspectiva de la administración estratégica, David y David (2022) destacan que la formulación de estrategias competitivas debe considerar tanto factores internos como externos para garantizar sostenibilidad en el tiempo.

En el caso de Hardy Sports, como PYME dedicada a la comercialización de artículos deportivos, la transición hacia un modelo de comercio electrónico requiere una integración sistémica entre áreas funcionales. Laudon y Traver (2023) sostienen que el éxito del comercio electrónico depende de la articulación entre tecnología, *marketing* y logística, siendo esta última determinante para la satisfacción del cliente.

La transformación digital también modifica el comportamiento del consumidor. Kotler y Setiawan (2021) explican que el consumidor actual combina interacciones físicas y digitales, demandando experiencias personalizadas, respuestas rápidas y transparencia en los procesos. Por tanto, la estrategia gerencial de Hardy Sports debe orientarse hacia la creación de una propuesta de valor digital coherente con estas expectativas.

Adicionalmente, la digitalización permite recopilar datos relevantes sobre el comportamiento de compra, preferencias y frecuencia de consumo. Esta información puede utilizarse estratégicamente para mejorar la toma de decisiones gerenciales. (Koontz et al., 2021) enfatizan que la administración moderna se fundamenta en la planeación y control basados en información objetiva.

Desde el punto de vista competitivo, la digitalización reduce barreras de entrada, incrementando el número de competidores en el mercado deportivo costarricense. Esto obliga a Hardy Sports a diferenciarse no solo por precio, sino por experiencia integral del cliente y eficiencia operativa.

En síntesis, la transformación digital de las PYMES en Costa Rica constituye un proceso estratégico que va más allá de la implementación tecnológica. Implica rediseñar procesos internos,

fortalecer capacidades logísticas, adoptar herramientas digitales y centrar la gestión en la experiencia del cliente. En el contexto de la presente investigación, la digitalización de Hardy Sports debe abordarse como una estrategia gerencial integral orientada al crecimiento sostenible del comercio electrónico durante el II trimestre de 2026.

2.2.3 Experiencia del Cliente al Comprar en Línea

La incorporación del comercio electrónico por parte de las PYMES promueve el aumento comercial al superar las barreras geográficas del modelo tradicional. Al existir canales de venta en línea, estas organizaciones logran disponibilidad continua, captan la demanda y acceden a nichos de mercado que de forma presencial no son accesibles. La plataforma virtual va más allá de la función de catálogo, convirtiéndose en un instrumento de ingresos crecientes y diversificados.

Asimismo, la digitalización permite que pequeñas empresas compitan en igualdad de condiciones en mercados globales y fortalece la visibilidad y expansión a nivel nacional consolidando su presencia estratégica. El uso de herramientas digitales aumenta las ventas al mejorar la experiencia del cliente mediante personalización e información en tiempo real. Las PYMES que implementan ventas *online* simplifican el proceso de compra y permiten transacciones desde diversos métodos de pago.

De toda esta información se puede verificar que la experiencia al cliente es un resultado del *e-commerce* el cual es una herramienta actual y que se han adaptado a gran medida para beneficio de los clientes, esta modalidad de intercambio comercial se ha consolidado como una herramienta indispensable en el entorno empresarial contemporáneo, permitiendo a las organizaciones adaptar sus estructuras a las demandas digitales actuales.

Este acoplamiento a la economía digital no solo busca la modernización tecnológica, sino la generación de beneficios tangibles para el consumidor final mediante procesos de compra más eficientes y con propuesta de valor diferenciada. Por consiguiente, el éxito del canal digital depende de la capacidad de la empresa para transformar la interfaz tecnológica en un entorno de valor agregado. De este modo, la experiencia del usuario se convierte en el eje central de la sostenibilidad competitiva en los mercados interconectados.

Como lo señala (Suárez et al, 2020). “El *e-commerce* es una herramienta que actualmente se utiliza como modelo de negocio para los emprendimientos y grandes empresas, éstas se han ido

adaptando a nuevas tendencias debido a las diferentes situaciones que han venido surgiendo.” (p.11)

2.2.4 Plan de Acción Online Como Instrumento Estratégico Para el Crecimiento del E-commerce

La planificación estratégica constituye una función esencial dentro del proceso administrativo, ya que permite establecer objetivos claros, definir recursos y coordinar acciones orientadas al logro de metas organizacionales Chiavenato (2021). En el entorno digital, el plan de acción *online* se convierte en la herramienta que articula los esfuerzos de *marketing*, tecnología y logística para impulsar el crecimiento del comercio electrónico.

Koontz et al. (2021) señalan que la planeación estratégica reduce la incertidumbre al anticipar escenarios y establecer mecanismos de control. En el caso de las PYMES, la ausencia de planificación digital suele generar acciones aisladas que no producen resultados sostenibles. Por ello, el diseño de un plan de acción *online* en Hardy Sports debe fundamentarse en un diagnóstico integral del entorno competitivo y de las capacidades internas.

Chaffey y Ellis (2022) explican que una estrategia digital efectiva debe estructurarse en torno a objetivos medibles, indicadores clave de desempeño (KPI) y mecanismos de seguimiento continuo. Entre los indicadores relevantes para el comercio electrónico se encuentran: Tasa de conversión, Tráfico *web*, Costo de adquisición de clientes, Nivel de satisfacción, Tiempo promedio de entrega, Rotación de inventarios.

La integración de estos indicadores permite evaluar el desempeño tanto comercial como logístico, evidenciando la interdependencia entre experiencia del cliente y cadena de suministro.

Selman (2021) destaca que las PYMES que desarrollan planes digitales estructurados logran mayor coherencia estratégica y mejor asignación de recursos. En el caso de Hardy Sports, el plan de acción *online* debe contemplar: Análisis del mercado deportivo costarricense, Identificación de segmentos prioritarios, Definición de propuesta de valor digital, Estrategia de posicionamiento, Integración con sistemas de gestión de inventarios, Coordinación con proveedores, Sistema de evaluación y control.

Asimismo, la planificación debe incorporar la gestión del riesgo. El comercio electrónico puede experimentar variaciones de demanda en temporadas específicas, como inicio de cursos

lectivos o eventos deportivos nacionales. Una planificación adecuada permite anticipar incrementos en ventas y ajustar inventarios oportunamente.

David y David (2022) sostienen que la implementación estratégica requiere liderazgo gerencial y compromiso organizacional. Sin una dirección clara, las iniciativas digitales pueden fragmentarse y perder coherencia. En Hardy Sports, la gerencia debe asumir un rol activo en la supervisión de indicadores y en la toma de decisiones basada en datos.

Laudon y Traver (2023) agregan que la escalabilidad del comercio electrónico depende de la capacidad operativa para responder a aumentos de demanda sin deteriorar la experiencia del cliente.

2.2.5 Del "Producto" a la "Experiencia"

el *marketing* digital contemporáneo ha dejado de ser una simple herramienta de exposición para transformarse en un sistema centrado en la satisfacción del usuario a lo largo de todo su trayecto. Esta perspectiva sostiene que la definición de una estrategia de contenido coherente es lo que permite proyectar la imagen deseada de la organización, asegurando que los usuarios la reconozcan y distingan en un entorno competitivo. Al establecer una guía de estilo y un tono de comunicación asertivo, la empresa logra que cada interacción digital sea una oportunidad para fortalecer su identidad y ocupar un lugar preferente en la mente del consumidor.

Para una marca como Hardy Sports, este enfoque implica que el posicionamiento no depende solo de la visibilidad, sino de la capacidad de gestionar las percepciones del cliente frente a las opciones masivas. Según Zamora, la clave reside en utilizar la estrategia para orientar el trabajo de generación de contenidos de manera que se logre una conexión real con las aspiraciones del público objetivo. De este modo, la identidad proyectada deja de ser un concepto abstracto para convertirse en un activo intangible que justifica la elección del usuario, sustentando así el crecimiento comercial y la credibilidad de la organización en el mercado.

Como lo señala Zamora (2021). “Otorgar una buena experiencia de usuario durante todo el ciclo de vida de un proyecto puede parecer imposible, pero si la estrategia ha sido concebida pensando en el público objetivo, es posible.” (p.10)

2.2.6 Experiencia del Cliente Como Factor Determinante en el Comercio Electrónico

En el contexto del comercio electrónico, la experiencia del cliente se ha convertido en un elemento estratégico que trasciende la simple transacción comercial. Actualmente, las organizaciones compiten no solo por precio o calidad del producto, sino por la percepción integral que el consumidor construye antes, durante y después de la compra. Kotler y Setiawan (2021) explican que el *marketing* contemporáneo se orienta hacia la creación de experiencias significativas que generen vínculos emocionales duraderos entre la marca y el consumidor.

La experiencia del cliente en entornos digitales incluye múltiples dimensiones: facilidad de navegación, velocidad del sitio *web*, claridad en la información, seguridad en los pagos, cumplimiento en los tiempos de entrega y atención postventa. Cada uno de estos elementos influye directamente en la satisfacción y en la intención de recompra. Según Chaffey y Chadwick (2022), el diseño de la experiencia digital debe centrarse en el usuario, considerando su comportamiento, expectativas y puntos de contacto con la marca.

En el caso de Hardy Sports, como empresa dedicada a la venta de artículos deportivos, la experiencia del cliente cobra especial relevancia debido a que este tipo de productos suele estar asociado a necesidades específicas de rendimiento, calidad y asesoramiento técnico. Un cliente que adquiere implementos deportivos requiere información detallada sobre tallas, materiales, usos y beneficios. Si la plataforma digital no ofrece esta información de manera clara y accesible, la probabilidad de abandono del carrito de compra aumenta significativamente.

Laudon y Traver (2023) señalan que la usabilidad de una plataforma de comercio electrónico es determinante para la conversión. Un sitio *web* que presente procesos complejos de registro, formularios extensos o lentitud en la carga afecta negativamente la percepción de profesionalismo y confiabilidad. En este sentido, Hardy Sports debe garantizar que su plataforma sea intuitiva, adaptable a dispositivos móviles y optimizada para tiempos de respuesta rápidos.

La experiencia del cliente también está vinculada a la logística. La promesa de entrega constituye un momento crítico en el proceso de compra digital. Koontz et al. (2021) destacan que la función de control dentro de la administración permite evaluar el cumplimiento de estándares establecidos. Si la empresa promete entregas en 48 horas y no cumple consistentemente, se genera una brecha entre expectativa y realidad que deteriora la reputación de la marca.

Asimismo, la personalización se convierte en un componente estratégico. El uso de datos para recomendar productos relacionados, recordar preferencias de compra o enviar promociones

segmentadas fortalece la relación con el cliente. Kotler et al. (2021) sostienen que la personalización incrementa la lealtad y la percepción de valor.

En el contexto competitivo costarricense, donde el consumidor tiene acceso a múltiples opciones en línea, la diferenciación de Hardy Sports debe centrarse en ofrecer una experiencia integral que combine asesoramiento especializado, cumplimiento logístico y atención postventa eficiente. Esto implica capacitar al personal, establecer protocolos claros de servicio y medir constantemente indicadores de satisfacción.

2.3 Segmentación

La segmentación digital implica dividir a la audiencia objetivo en subgrupos más reducidos y según criterios demográficos, de comportamiento, geográficos o psicográficos, con el propósito de adaptar de manera más precisa las estrategias de *marketing*. A diferencia de la segmentación convencional, la digital ofrece la ventaja de ser dinámica y en tiempo real, gracias al uso de algoritmos, datos de navegación y análisis de patrones de comportamiento.

Como lo señala (Merlos et al.,2021). “No te limita geográficamente (a menos que así lo desees). Tienes el beneficio de ver los resultados en tiempo real, con el gran margen de acción que eso te posibilita.” (p.5)

2.3.1 Segmentación Estratégica del Mercado en Entornos Digitales

La segmentación de mercado es una herramienta fundamental dentro de la planificación estratégica, ya que permite identificar grupos específicos de consumidores con características y necesidades similares. Según Kotler et al. (2021), la segmentación efectiva facilita la asignación eficiente de recursos y mejora la precisión en la comunicación comercial.

En el entorno digital, la segmentación adquiere un nivel de sofisticación mayor, debido a la disponibilidad de datos sobre comportamiento de navegación, historial de compras y preferencias del usuario. Chaffey y Chadwick (2022) explican que las plataformas digitales permiten aplicar segmentación demográfica, geográfica, psicográfica y conductual de manera integrada.

Para Hardy Sports, la segmentación estratégica debe considerar variables como: Edad, Nivel de práctica deportiva (aficionado, intermedio, profesional), Ubicación geográfica, Tipo de deporte practicado, Frecuencia de compra, Sensibilidad al precio.

Por ejemplo, un segmento compuesto por jóvenes entre 18 y 25 años interesados en deportes urbanos podría responder mejor a promociones digitales dinámicas y contenido en redes sociales. En contraste, clientes que practican deportes competitivos pueden valorar información técnica detallada y productos especializados.

David y David (2022) sostienen que la identificación clara de segmentos permite diseñar estrategias diferenciadas que incrementan la efectividad del posicionamiento. En el caso de Hardy Sports, no todos los consumidores buscan lo mismo: algunos priorizan precio, otra calidad, otro asesoramiento personalizado.

La segmentación también tiene implicaciones logísticas. Si se identifica un segmento geográfico con alta demanda en determinada región, la empresa puede ajustar su inventario y distribución para reducir tiempos de entrega. Laudon y Traver (2023) señalan que la integración entre *marketing* y logística fortalece la eficiencia operativa.

Además, la segmentación facilita la medición de resultados. Koontz et al. (2021) explican que el control administrativo requiere establecer estándares claros. Al trabajar con segmentos definidos, Hardy Sports puede evaluar qué grupo genera mayor rentabilidad, cuál presenta mayor tasa de recompra y dónde deben concentrarse los esfuerzos de *marketing*.

La segmentación estratégica en entornos digitales permite optimizar recursos, mejorar la comunicación y fortalecer la competitividad. Para Hardy Sports, aplicar una segmentación bien estructurada constituye un elemento esencial dentro del plan de acción *online* orientado al crecimiento del comercio electrónico.

El posicionamiento en motores de búsqueda (*SEO*, por sus siglas en inglés) constituye uno de los pilares estratégicos del comercio electrónico, debido a que determina la visibilidad de una empresa en los resultados orgánicos de búsqueda. En un entorno digital altamente competitivo, aparecer en las primeras posiciones de buscadores como *Google* no es un aspecto técnico aislado, sino una decisión estratégica que impacta directamente en el tráfico, la conversión y la rentabilidad.

Chaffey y Chadwick (2022) explican que el *SEO* forma parte de la estrategia de *marketing* digital orientada a mejorar la presencia *online* mediante optimización técnica, contenido relevante

y autoridad del sitio *web*. Esta estrategia resulta especialmente relevante para las PYMES, ya que permite competir sin depender exclusivamente de publicidad pagada.

En el caso de Hardy Sports, el *SEO*¹ representa una oportunidad para captar clientes que buscan términos específicos como “tienda de artículos deportivos en Costa Rica”, “zapatillas para correr profesionales” o “equipamiento para fútbol”. Si la empresa no está correctamente posicionada, el consumidor potencial será redirigido hacia competidores con mayor visibilidad.

Laudon y Traver (2023) señalan que el tráfico orgánico tiene mayor probabilidad de conversión cuando responde a una intención clara de compra. A diferencia de la publicidad tradicional, el *SEO* se basa en la demanda activa del usuario. Esto implica que la estrategia de posicionamiento debe sustentarse en un análisis profundo de palabras clave, comportamiento de búsqueda y tendencias del mercado deportivo.

Kotler et al. (2021) destacan que la propuesta de valor digital debe estar alineada con las necesidades del cliente. En este sentido, el *SEO* no se limita a insertar palabras clave, sino que requiere generar contenido útil, descripciones detalladas de productos y estructuras de navegación claras que faciliten la experiencia del usuario.

Desde la perspectiva administrativa, Koontz et al. (2021) sostienen que toda estrategia debe incluir mecanismos de control y evaluación. En *SEO*, esto implica medir indicadores como: Posición en buscadores, Tráfico orgánico, Tiempo de permanencia, Tasa de rebote, Conversión por palabra clave. Estos datos permiten a la gerencia de Hardy Sports tomar decisiones fundamentadas sobre ajustes técnicos o mejoras en contenido.

Además, David y David (2022) enfatizan que la ventaja competitiva sostenible se construye a partir de estrategias difíciles de imitar. Un posicionamiento orgánico sólido, basado en contenido especializado en artículos deportivos, puede convertirse en un activo estratégico de largo plazo.

El *SEO* constituye una herramienta estratégica indispensable para el crecimiento del comercio electrónico de Hardy Sports. No solo aumenta la visibilidad digital, sino que fortalece la credibilidad de la marca y contribuye a una captación sostenible de clientes durante el II trimestre de 2026.

2.3.2 Perfil del Cliente Ideal

Se define como una presentación semificticia y detallada de lo que podría ser un cliente ideal para la empresa, persona se construye a partir de la recolección y análisis de información real sobre los comportamientos, necesidades, motivaciones y experiencias de los usuarios en entornos digitales. Esta herramienta permite a las empresas y emprendedores humanizar a su audiencia, facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencias cualitativas y cuantitativas.

La creación de estos perfiles es fundamental para personalizar la comunicación y optimizar la experiencia de usuario, es posible que se diseñen estrategias de contenidos, en resumen, el cliente ideal es una persona que actúa como un referente crítico el cual asegura que los esfuerzos de *marketing* no solo alcancen el objetivo meta, sino que conecten de manera efectiva con los prospectos que tienen una mayor probabilidad de convertirse en clientes reales y frecuentes.

Como lo señala (Suárez et al, 2020) Es recomendable que los negocios implementen al menos una red social a fin de captar el nicho de mercado esperado, interactuar y lograr un acercamiento con los clientes actuales y potenciales a bajo costo y con gran alcance. (p.32)

2.3.3 Marketing de Contenidos Como Herramienta de Atracción y Fidelización

El *marketing* de contenidos se ha consolidado como una estrategia fundamental dentro del comercio electrónico, ya que permite atraer, educar y fidelizar clientes mediante información relevante y de valor. A diferencia de la publicidad directa, esta estrategia se enfoca en construir relaciones a largo plazo con el consumidor.

Kotler et al. (2021) explican que el *marketing* moderno prioriza la generación de contenido que responda a las necesidades informativas del cliente, fortaleciendo la confianza y la autoridad de la marca. En el ámbito deportivo, esto puede traducirse en guías de entrenamiento, comparativas de productos, recomendaciones técnicas y consejos especializados.

Chaffey y Chadwick (2022) sostienen que el contenido digital influye en todas las etapas del recorrido del cliente (*customer journey*): reconocimiento, consideración y decisión. Por ejemplo, un consumidor que busca información sobre “cómo elegir zapatillas para correr” puede llegar al sitio *web* de Hardy Sports a través de un artículo optimizado, lo que incrementa la probabilidad de compra posterior.

Laudon y Traver (2023) señalan que el contenido también impacta el posicionamiento *SEO*, ya que los motores de búsqueda priorizan páginas con información relevante y actualizada. De esta manera, el *marketing* de contenidos y el *SEO* se complementan estratégicamente.

En el caso de Hardy Sports, el *marketing* de contenidos puede convertirse en un diferenciador competitivo si se orienta hacia la especialización deportiva. Publicar análisis de productos, entrevistas a entrenadores o recomendaciones de uso genera percepción de *expertise*.

Desde la perspectiva administrativa, Koontz et al. (2021) indican que toda estrategia debe alinearse con objetivos claros. El contenido debe diseñarse con indicadores de medición como: Número de visitas, Interacción en redes sociales, Tasa de conversión, Tiempo de permanencia, Nivel de fidelización.

David y David (2022) argumentan que la estrategia empresarial efectiva integra comunicación, posicionamiento y valor agregado. El *marketing* de contenidos cumple precisamente esa función integradora.

El *marketing* de contenidos representa una estrategia clave para el crecimiento del comercio electrónico de Hardy Sports, ya que permite atraer tráfico cualificado, fortalecer la relación con el cliente y consolidar la reputación digital.

2.3.4 Marketing Pagado

Hace referencia a las estrategias de *marketing* digital que implican la promoción de servicios y productos que realizan a través de anuncios de pago. Mediante esta modalidad, las organizaciones alcanzar de manera más rápida y directa a su público objetivo, utilizando plataformas como motores de búsqueda, redes sociales o sitios *web* asociados, garantizando mayor visibilidad y control sobre los resultados de las campañas realizadas.

Así lo señala (Merlos et al.,2021). No tiene sentido invertir en una plataforma solo porque está de moda. Para hacerlo debes asegurarte de que tu público objetivo está allí y que además participa activamente en estas. (p.7)

Además, la capacidad de segmentar por ubicación, horarios, intereses a Hardy Sports le permite llegar al cliente ideal en el momento preciso. Resulta sumamente útil para promociones por tiempo limitado, lanzamientos de nuevas colecciones o campañas de temporada de ropa deportiva.

2.3.5 Identidad Visual Digital y Construcción de Marca

La identidad visual constituye un componente estratégico en la construcción de marca, especialmente en entornos digitales donde la primera impresión se genera en segundos. La coherencia visual transmite profesionalismo, confianza y diferenciación competitiva.

Kotler et al. (2021) sostienen que la marca no es únicamente un logotipo, sino una promesa de valor percibida por el consumidor. En el comercio electrónico, esta percepción se construye mediante diseño *web*, colores corporativos, tipografía, imágenes y consistencia gráfica.

Chaffey y Chadwick (2022) explican que una identidad visual coherente mejora la recordación de marca y reduce la incertidumbre del consumidor en entornos digitales. En el caso de Hardy Sports, la estética del sitio *web* debe reflejar dinamismo, energía y profesionalismo asociados al ámbito deportivo.

Laudon y Traver (2023) agregan que la confianza es un factor determinante en las compras en línea. Elementos visuales claros, certificados de seguridad y diseño organizado contribuyen a disminuir la percepción de riesgo.

Desde la administración estratégica, David y David (2022) enfatizan que la diferenciación es una ventaja competitiva sostenible. Una identidad visual sólida posiciona a Hardy Sports como marca especializada y confiable dentro del mercado costarricense.

La identidad visual digital no es un elemento superficial, sino una herramienta estratégica que fortalece la percepción de valor y contribuye al crecimiento del comercio electrónico.

2.3.6 Plataformas Interactivas

Las redes interactivas son plataformas digitales como *Facebook*, *Instagram* y *TikTok* sirven para promocionar productos o servicios, establecer una comunicación directa con el público y fortalecer comunidades comprometidas en torno a una marca. Este tipo de *marketing* permite segmentar a la audiencia, diseñar campañas personalizadas y recibir retroalimentación directa de los consumidores.

Para muchas PYMES, especialmente en el sector deportivo, las redes sociales se han convertido en el canal principal de comunicación, donde la presentación visual y la interacción inmediata son fundamentales. Por ejemplo, publicar una historia en *Instagram* mostrando las prendas recién elaboradas puede despertar el interés en las prendas y generar ventas impulsivas.

Así lo señala Merlos et al. (2021). “Empieza por tu marca: el entorno de las historias se caracteriza por su rapidez, por lo que cada segundo importa. Se recomienda que integres elementos de tu marca (como logotipos o productos) al inicio del contenido para captar la atención e impulsar el recuerdo de la marca.” (p.83)

Además, estas plataformas facilitan el seguimiento de métricas como alcance, interacción, esto permite realizar ajustes en tiempo real y brinda a las pequeñas empresas la posibilidad de experimentar con nuevas ideas de manera ágil y con bajo riesgo. La clave está en mantener una identidad consistente, realizar publicaciones de forma periódica y adaptarse a las tendencias y preferencias del consumidor.

2.3.7 Cadena de Suministro y su Impacto en el Comercio Electrónico

La cadena de suministro constituye uno de los pilares operativos más importantes en el comercio electrónico. Sin una gestión logística eficiente, cualquier estrategia de *marketing* digital pierde efectividad.

Laudon y Traver (2023) destacan que el cumplimiento oportuno de pedidos es determinante para la satisfacción del cliente. La logística incluye abastecimiento, almacenamiento, control de inventarios, procesamiento de pedidos y distribución.

Koontz et al. (2021) señalan que la función de control permite monitorear el desempeño operativo. Indicadores como rotación de inventario, tiempo de entrega y tasa de devoluciones resultan esenciales para evaluar la eficiencia logística.

En el caso de Hardy Sports, una cadena de suministro eficiente permite responder adecuadamente a incrementos de demanda generados por estrategias digitales. David y David (2022) sostienen que la alineación entre estrategia y operaciones es clave para la sostenibilidad empresarial. Asimismo, Kotler et al. (2021) explican que la experiencia del cliente incluye la etapa postcompra. Si el producto no llega en el tiempo prometido o presenta errores, se afecta la reputación digital. Por tanto, la optimización de la cadena de suministro debe contemplar: Gestión estratégica de proveedores, Control de inventarios en tiempo real, Sistemas de seguimiento de pedidos, Coordinación logística eficiente.

La cadena de suministro es el soporte estructural del comercio electrónico de Hardy Sports. Su fortalecimiento garantiza coherencia entre la promesa digital y la realidad operativa, permitiendo alcanzar los objetivos proyectados para el II trimestre de 2026.

2.3.8 La Experiencia al Cliente

La experiencia del cliente en redes sociales se refiere a la percepción que una persona construye sobre una marca a partir de sus interacciones en plataformas como *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*. Esta experiencia abarca desde la rapidez y calidad de las respuestas, el tono y la cercanía en la comunicación, la eficacia en la resolución de dudas o problemas, el contenido compartido hasta la facilidad para concretar una compra. Esto influye directamente en la satisfacción, fidelidad y decisión de compra del cliente.

La venta de ropa deportiva no es solamente vender camisetas o shorts, va más allá de esto debe de impactar en el cliente, ser atractivo para su vista, ser funcional para lo que requiere, la calidad es de suma importancia en cada una de las prendas, de esta manera se podrá retener a los clientes para que sean constantes. Adicionalmente es fundamental ofrecer una experiencia satisfactoria esto hace que aumente la confianza y la fidelidad hacia la marca.

La clave no es solo conservar a los clientes, sino transformar la manera en que la industria financiera se relaciona con ellos. Se plantea que los bancos deben adoptar un enfoque más empático, cercano e incluso más informal, dejando atrás el modelo tradicional rígido, el servicio debe ser personalizado e innovador, se requiere modernizar la atención al cliente para adaptarse mejor a las necesidades de los consumidores.

Así lo señala (Suárez et al, 2020) “ el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino mala calidad del servicio.” (p.83)

2.3.9 Transformación Digital en Pymes

La transformación digital es el proceso mediante el cual una empresa integra tecnologías digitales para mejorar su funcionamiento, cultura organizacional, procesos internos y la experiencia del cliente. En las PYMES no es solo implementar herramientas tecnológicas, si no también modificar la mentalidad y formas de trabajar para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de la actualidad.

Así lo señala Junta de Andalucía (s. f.) “Ya no se trata sólo de la tecnología, sino también y sobre todo de los cambios en esas nuevas tecnologías están provocando. El universo digital se extiende en la sociedad y genera nuevos estilos de vida y nuevos hábitos de consumo.” (p.5)

En el caso de la PYMES de la Ropa deportiva Hardy Sports, la transformación digital no implica precisamente iniciar desde cero, ya que la empresa cuenta con la presencia en redes sociales. Sin embargo, el reto está en sacar provecho de estas herramientas de forma estratégica para impulsar el crecimiento de las ventas.

Esto puede incluir la optimización de sus redes sociales con campañas publicitarias segmentadas, la incorporación de pagos electrónicos, y el uso de *software* para gestionar inventario y clientes (*CRM*). No se trata solo de utilizar tecnología, sino de integrarla de forma planificada para mejorar la experiencia del cliente, aumentar el alcance de la marca y, en consecuencia, fortalecer su competitividad y elevar sus ingresos.

La implementación de una pasarela de pagos en línea, permitirían a los clientes realizar las compras de forma inmediata, segura y sin realizar ningún trámite adicional, esto podría facilitar la experiencia de compra y a la vez podría aumentar su tasa de conversión. De esta manera, la transformación digital no solo consistiría en mantener presencia en plataformas digitales, sino en integrar estratégicamente herramientas que simplifiquen el proceso de compra y contribuyan directamente al incremento de las ventas y a la competitividad del negocio.

Así lo señala Junta de Andalucía (s. f.) “En la actualidad, El *marketing online* está orientado a vender productos en plataformas electrónicas (comercio electrónico), pero también funciona muy bien para promocionar y gestionar ventas en puntos físicos, como puede ser ropa en tiendas o coches en concesionarios.” (p.9)

2.3.10 Estrategias de Marketing Digital Para la Captación de Nuevos Usuarios en las PYMES: Un Enfoque en la Transformación Digital

La captación de clientes consiste en combinar estrategias de *marketing*, distintos canales de comunicación y acciones de interacción con el objetivo de atraer nuevos consumidores, ya sea a través de medios digitales o tradicionales. En esencia, adquirir clientes es el proceso por el cual una empresa logra transformar a personas interesadas o prospectos en clientes reales que finalmente pagan por sus productos o servicios.

Así lo señala Axioma Sales Training (2020). “Cuanto más sepas sobre un cliente, más fácil te será crear el vínculo de confianza necesario para vender y convencerlo de que tu producto es realmente útil para su negocio.” (p.292).

Una PYME como Hardy Sports, dedicada a la venta de ropa deportiva, puede utilizar estrategias de adquisición de clientes, por ejemplo, en temporada baja pueden crear motivos para comprar, generar necesidades nuevas e incentivar compras. Lo primero es definir con claridad el cliente ideal (*buyer persona*). En este caso, puede tratarse de jóvenes entre 18 a 45 años interesados en el *fitness*, hombres que practican deportes como *running* o entrenamiento en gimnasio, o incluso padres que buscan ropa deportiva para sus hijos. Es fundamental identificar qué canales digitales utilizan más (por ejemplo, *Instagram* o *TikTok*), qué tipo de contenido consumen y qué factores influyen en su decisión de compra (calidad, *precio*, promociones, marcas, envíos rápidos, etc.).

El costo de adquisición de clientes (CAC) es un indicador clave que Hardy Sports debe monitorear constantemente. Si el costo invertido en publicidad digital, promociones o descuentos es mayor que el margen de ganancia generado por cada cliente, el negocio pierde rentabilidad. Por ello, es necesario optimizar campañas, segmentar correctamente los anuncios y medir resultados con herramientas de análisis.

Además, la adquisición debe complementarse con estrategias de fidelización, como programas de descuentos para clientes frecuentes, promociones exclusivas, atención personalizada y comunicación postventa. De esta manera, Hardy Sports no solo atraerá nuevos compradores, sino que también incrementará el valor de vida del cliente (CLV), asegurando rentabilidad y crecimiento sostenible a largo plazo.

Así lo señala Axioma Sales Training (2020). “Para responder a esta pregunta utilizamos datos demográficos. Por ejemplo ¿está ubicado dentro de mi zona de trabajo? ¿Está en el rango de edad adecuado? ¿Tenemos otros clientes similares? Es decir, en este punto nos interesa determinar el perfil del cliente (*buyer persona*).” (p.71)

2.3.11 Retención de Clientes (Fidelización)

Consiste en mantener a los clientes actuales para que continúen eligiendo la marca en lugar de escoger a la competencia, existe un principio fundamental y es que cuesta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que mantener a uno que ya forma parte de la cartera. El objetivo final es acompañar al cliente y asesorarlo de la mejor manera para que tome la mejor decisión, esto deriva una satisfacción que deriva a un cliente fiel a futuro.

Así lo señala Axioma Sales Training (2020). “Conseguir un nuevo cliente es cinco veces más costoso que retener uno ya existente.” (p.31).

Existen pilares fundamentales para lograr la fidelización de los clientes:

Relaciones duraderas: La fidelización requiere tratar al cliente como una persona y no únicamente como un comprador. Esto implica establecer un vínculo cercano y personalizado que genere confianza y lealtad hacia la marca. Un ejemplo práctico de ello para Hardy Sports sería el envío de mensajes personalizados en fechas especiales, como cumpleaños, o recomendaciones de productos basadas en compras previas del cliente.

Experiencias satisfactorias: El proceso de compra y posterior a la compra debe ser eficiente, ágil y agradable. Esto comprende aspectos como tiempos de envío reducidos, embalaje atractivo, atención inmediata a consultas y la implementación de políticas de devolución sencillas. Garantizar experiencias positivas contribuye a que los clientes perciban valor y seguridad al interactuar con la marca.

Valor añadido: La fidelización también se logra ofreciendo beneficios adicionales que incrementen el valor percibido de la marca frente a la competencia. Esto puede incluir contenido exclusivo relacionado con entrenamiento, consejos de nutrición o acceso anticipado a nuevos productos, generando así una propuesta diferenciadora que incentive la preferencia y repetición de compra.

Así lo señala Axioma Sales Training (2020). “Para establecer una relación duradera, todas las partes de una transacción mercantil deben salir beneficiadas, lo que se conoce como filosofía *win win*.” (p.32).

2.3.12 La Gestión de la Reputación Digital

Es la percepción que los consumidores tienen de la marca. La reputación *online* se refiere a la imagen y valoración que los consumidores construyen sobre una empresa a través de comentarios, reseñas, redes sociales y demás plataformas digitales. Su gestión implica supervisar activamente estas interacciones y responder de manera estratégica para fortalecer la credibilidad y confianza en la marca.

Así lo señala Axioma Sales Training (2020). “Forrester define la experiencia de cliente o *customer experience* como la manera en que los clientes perciben su experiencia con la empresa.” (p.328)

En el sector de la ropa deportiva, donde la competencia es muy alta y los consumidores comparan opciones antes de realizar una compra, una reseña negativa o un comentario sin respuesta puede influir significativamente en la decisión de compra. En el caso de Hardy Sports, una valoración desfavorable sobre la calidad de las prendas, tiempos de envío o atención al cliente podría generar desconfianza y desmotivar a potenciales compradores.

Por el contrario, una gestión adecuada de la atención digital, caracterizada por respuestas ágiles, empáticas y orientadas a la solución, junto con valoraciones positivas visibles en plataformas digitales, fortalece la credibilidad de la marca. En este sentido, la reputación *online* funciona como una forma de *marketing* boca a boca digital, ya que las opiniones de otros clientes influyen directamente en la percepción y confianza hacia la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas, como Hardy Sports, pueden gestionar su reputación digital mediante el monitoreo constante de comentarios y reseñas, la implementación de incentivos para fomentar valoraciones positivas, la respuesta activa y profesional ante críticas, y la coherencia entre la comunicación digital y los valores de marca. Asimismo, existen herramientas tecnológicas que permiten automatizar y simplificar este proceso, facilitando su gestión incluso en equipos de trabajo reducidos, esto contribuye a mantener una imagen sólida y competitiva en el ambiente digital.

2.3.13 La Técnica de Storytelling (Enfoque comunicativo)

Es el arte de comunicar un mensaje, una idea o un valor mediante la construcción de una narrativa que aprovecha las capacidades interactivas y multimedia de las plataformas digitales. A diferencia de los relatos tradicionales, este se caracteriza por su estructura no lineal, que permite al usuario desplazarse libremente entre distintos puntos de la historia; por su dimensión sensorial, al integrar recursos como imagen, sonido, música y color para enriquecer la experiencia; y por su carácter social, ya que está diseñado para ser comentado, compartido y reinterpretado por otros usuarios, generando así una participación activa en el entorno digital.

Así lo señala Grupo Convierte Más. (2021). “La manera como contamos una historia también te puede ayudar a vender, por ello te queremos dejar la estructura que utilizamos nosotros.” (p.66)

Para una PYME del sector textil como Hardy Sports, el *storytelling* digital puede centrarse en narrar la trayectoria del emprendimiento, la inspiración detrás del diseño de cada una de sus

prendas técnicas o la evolución de sus materiales hacia un alto desempeño deportivo. Este enfoque no solo le da un sentido más humano a la marca frente a su comunidad de atletas y entusiastas del ejercicio, sino que también la posiciona de forma memorable en la mente del consumidor.

En un mercado de indumentaria deportiva altamente impregnado de publicidad convencional, la capacidad de articular una narrativa auténtica constituye un factor diferenciador clave. Asimismo, las plataformas digitales representan entornos óptimos para aplicar el *storytelling* de manera creativa y sostenida.

La implementación de contenidos que muestren el proceso de confección, testimonios de superación de deportistas que visten la marca o la cotidianidad del equipo de diseño, genera niveles de *Engagement* superiores a los de una oferta comercial tradicional.

Como resultado de esto, el *storytelling* transforma el contenido en una experiencia integral, potenciando significativamente la lealtad y el sentido de pertenencia del cliente hacia Hardy Sports. Así lo señala Grupo Convierte Más. (2021). “En tus publicaciones de venta puedes dejar volar tu imaginación, pero teniendo siempre claros cuáles son tus objetivos.” (p.96)

2.3.14 Enfoque Creativo y de Ventas (Para Redes Sociales)

La eficacia de una estrategia de *marketing* digital contemporánea se fundamenta en la creación de contenido de valor más que en la promoción directa de productos o servicios. En vez de centrar la comunicación en la oferta comercial, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a comprender y atender las necesidades específicas del consumidor. A través de contenidos útiles y relevantes, la marca logra establecer una relación basada en la confianza y el conocimiento, lo que fortalece su posicionamiento dentro del entorno digital.

Este enfoque implica generar materiales de alta calidad en diversos formatos como blogs, o videos que aporten soluciones concretas a los problemas del público objetivo. Cuando el contenido responde de manera efectiva a las inquietudes del usuario, la *web* se consolida como una fuente de autoridad en su sector. De esta forma, se promueve una interacción más natural y menos invasiva, facilitando la conversión de visitantes en *leads* cualificados y, posteriormente, en clientes leales.

Asimismo, la optimización para motores de búsqueda debe integrarse estratégicamente, priorizando la experiencia del usuario y la coherencia sobre la repetición forzada de palabras clave. Un mapa de contenidos estructurado y alineado con las intenciones de búsqueda contribuye a un

posicionamiento orgánico sostenible. En consecuencia, el contenido de valor se convierte en el eje central de la cadena de suministro digital, y esto permite consolidar la imagen corporativa y mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente.

Así lo señala Romero e InboundCycle (2020 “Es evidente que los contenidos tienen que enfocarse a las soluciones que demandan los usuarios.” (p.20).

2.3.15 Lograr Confianza en el Proceso de Ventas

En el ámbito digital actual, quizás el proceso de generar confianza en el proceso de ventas en redes sociales es un factor determinante para el éxito de cualquier marca, especialmente en proyectos como Hardy Sports. La confianza no se construye de manera inmediata; sino que es el resultado de coherencia, transparencia y constancia en cada interacción con la audiencia.

En plataformas como *Instagram*, *Facebook* y *TikTok*, los consumidores evalúan no solo el producto, sino también la credibilidad de la marca. Por ello, es indispensable mantener una identidad clara, mensajes alineados con los valores corporativos y una comunicación auténtica, cuando la marca demuestra profesionalismo y cercanía, el público percibe seguridad y se fortalece la intención de compra.

Otro elemento que también es clave para generar confianza es la prueba social. Las reseñas, testimonios y contenido generado por clientes funcionan como validadores externos que reducen la incertidumbre del comprador. Mostrar experiencias reales, fotografías auténticas y opiniones verificadas transmite transparencia y respaldo. Asimismo, responder de manera oportuna a comentarios y mensajes directos demuestra compromiso y atención personalizada.

En el caso de Hardy Sports, compartir historias de clientes satisfechos utilizando los productos deportivos puede reforzar la percepción de calidad y cumplimiento. Posteriormente, la claridad en la información y en el proceso de compra es esencial para fortalecer la confianza. Publicar detalles precisos sobre precios, tiempos de entrega, políticas de cambio y garantías evita malentendidos y todo esto genera seguridad a los consumidores.

Adicionalmente, mantener una presencia constante con contenido de valor, por ejemplo: consejos deportivos, rutinas de entrenamiento o recomendaciones de uso hará que la marca se posicione como experta en su sección. La combinación de transparencia, interacción activa y

contenido relevante convierte las redes sociales en un canal estratégico no solo para vender, sino para construir relaciones duraderas basadas en la confianza.

Así lo señala Stranieri (2021) “Uno de los aspectos más difíciles en ventas es convencer al comprador de que no estamos ahí para explotarlo o exclusivamente por interés, sino para ayudarlo.” (p.24)

2.3.16 *Analítica de Datos en el Comercio Electrónico*

La analítica de datos se ha convertido en un componente esencial para la toma de decisiones estratégicas en el comercio electrónico. En entornos digitales, cada interacción del usuario genera información valiosa que puede transformarse en conocimiento competitivo.

Chaffey y Chadwick (2022) explican que la analítica digital permite medir el comportamiento del consumidor, evaluar el rendimiento de campañas y optimizar procesos de conversión. En el contexto de Hardy Sports, la recopilación y análisis de datos permite identificar qué productos generan mayor interés, cuáles páginas tienen mayor tasa de abandono y qué canales digitales producen más ventas.

Laudon y Traver (2023) señalan que las empresas de comercio electrónico exitosas fundamentan su estrategia en métricas clave como: Tasa de conversión, Costo de adquisición del cliente (*CAC*), Valor de vida del cliente (*CLV*), Tasa de abandono del carrito, Retorno sobre inversión (*ROI*)

Estas métricas permiten evaluar el desempeño real de la estrategia digital y no basarse únicamente en percepciones subjetivas. Desde la administración estratégica, David y David (2022) enfatizan que la formulación de estrategias debe apoyarse en información cuantificable. La analítica de datos fortalece el proceso de control administrativo descrito por Koontz et al. (2021), ya que facilita comparar resultados reales con objetivos planificados.

En el caso de Hardy Sports, implementar herramientas de analítica permitirá durante el II trimestre de 2026 medir el impacto de su plan de acción *online* y realizar ajustes en tiempo real. La analítica de datos no es solo una herramienta técnica, sino un recurso estratégico que reduce la incertidumbre y mejora la competitividad digital.

2.3.17 Porcentaje de Éxito Como Indicador Estratégico

El porcentaje de éxito en comercio electrónico puede definirse como la proporción de objetivos alcanzados en relación con las metas establecidas. Este indicador se vincula directamente con la eficacia del plan estratégico digital. Kotler et al. (2021) sostienen que el éxito en *marketing* digital debe medirse mediante resultados concretos y verificables, como incremento de ventas, posicionamiento de marca y fidelización.

Desde la perspectiva administrativa, Koontz et al. (2021) destacan que el control es una función esencial para determinar si las acciones implementadas producen los resultados esperados. El porcentaje de éxito puede calcularse en función de: Incremento porcentual de ventas, Crecimiento del tráfico *web*, Mejora en tasa de conversión, Reducción en abandono de carrito

David y David (2022) indican que los objetivos estratégicos deben ser medibles. Por tanto, establecer metas claras permite evaluar el desempeño del comercio electrónico de Hardy Sports de manera objetiva. En síntesis, el porcentaje de éxito constituye un instrumento de evaluación que permite determinar la efectividad del plan digital implementado.

2.3.18 Clientes Potenciales y Gestión del Lead

Los clientes potenciales, también denominados *leads*, representan usuarios que han mostrado interés en los productos o servicios de la empresa, pero que aún no han concretado una compra. Chaffey y Chadwick (2022) explican que la captación de *leads* es un proceso estructurado que incluye formularios, suscripciones, promociones y contenido descargable. En el caso de Hardy Sports, ofrecer descuentos por registro o contenido especializado puede incrementar la base de clientes potenciales.

Kotler et al. (2021) señalan que el *marketing* moderno se centra en acompañar al cliente durante su proceso de decisión. Esto implica nutrir al cliente potencial mediante comunicación constante y personalizada. Laudon y Traver (2023) destacan que el seguimiento sistemático de *leads* incrementa la probabilidad de conversión y fortalece la relación comercial. Por tanto, la gestión adecuada de clientes potenciales se convierte en un factor clave para aumentar las ventas en el comercio electrónico.

2.3.19 Presencia Multiplataforma

La presencia multiplataforma implica que la empresa tenga visibilidad coherente en distintos canales digitales: sitio *web*, redes sociales, *Marketplace* y aplicaciones móviles. Kotler et al. (2021) señalan que el consumidor actual interactúa con múltiples dispositivos antes de realizar una compra. Por ello, la estrategia digital debe ser omnicanal.

Chaffey y Chadwick (2022) explican que la integración de plataformas mejora la experiencia del usuario y amplía el alcance de mercado. Para Hardy Sports, la presencia multiplataforma puede incluir: Página *web* optimizada, *Instagram* y *Facebook*, *Google Shopping*, *WhatsApp Business*. Esta diversificación fortalece la competitividad y reduce la dependencia de un solo canal.

2.3.20 Administración de Contactos (CRM)

La administración de contactos se fundamenta en el uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes (*CRM*), que permiten organizar información, historial de compras y preferencias. Laudon y Traver (2023) destacan que los sistemas *CRM* facilitan la personalización de ofertas y mejoran la retención.

David y David (2022) sostienen que la fidelización es una estrategia más rentable que la adquisición constante de nuevos clientes. En Hardy Sports, la implementación de un *CRM* permitirá segmentar clientes por deporte, frecuencia de compra o *ticket* promedio.

2.3.21 Creadores de Nicho

Los creadores especializados cuentan con audiencias más pequeñas, pero altamente segmentadas y comprometidas, caracterizadas por elevados niveles de fidelidad, interacción y participación. Su conocimiento profundo en temas específicos les permite posicionarse como referentes dentro de sus nichos, generando autoridad y credibilidad. Adicionalmente, la cercanía con sus seguidores facilita la construcción de relaciones basadas en confianza, lo que los convierte en aliados estratégicos para conectar con públicos que tienen necesidades y preferencias particulares. Kotler et al. (2021) explican que el *marketing* de influencia genera credibilidad cuando el público percibe autenticidad.

Para Hardy Sports, colaborar con atletas locales o entrenadores puede fortalecer la reputación de la marca en segmentos deportivos concretos.

2.3.22 Felicidad del Usuario (Satisfacción del Cliente)

La felicidad del usuario engloba todas las percepciones, emociones y respuestas que experimenta un cliente al interactuar de manera directa o indirecta con la plataforma digital y los servicios de una empresa. En el contexto del comercio electrónico, este concepto abarca desde la facilidad de navegación y la claridad en las especificaciones de los productos hasta la agilidad en la atención por canales digitales.

Laudon y Traver (2023) señalan que la satisfacción influye directamente en la recompra y en las recomendaciones. Koontz et al. (2021) destacan que la calidad del servicio debe evaluarse constantemente. Una experiencia positiva en Hardy Sports incrementa la lealtad y mejora la reputación digital.

2.3.23 Pedido Perfecto

El concepto de “pedido perfecto” constituye una medida estratégica dentro de la gestión logística, ya que permite analizar la capacidad de la empresa para entregar productos de manera precisa y confiable. Para que un pedido sea considerado exitoso, debe cumplir con condiciones esenciales como la entrega dentro del tiempo establecido, la preservación adecuada del producto, la coincidencia exacta con lo solicitado por el cliente y la correcta gestión de los documentos asociados. El cumplimiento constante de este indicador favorece una operación más eficiente, disminuye costos relacionados con errores y devoluciones, y fortalece la percepción de calidad y confiabilidad de la marca.

Laudon y Traver (2023) indican que la logística eficiente impacta directamente la percepción de calidad. Para Hardy Sports, optimizar el proceso logístico reduce devoluciones y fortalece la confianza.

Capítulo III. Marco Metodológico

El Marco Metodológico es una sección de una investigación, se realiza de forma estructurada y detallada las técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver el problema de investigación. Es la demanda operativa de la tesis, aquí se detalla el *cómo* se realizó el estudio para que otros investigadores puedan replicarlo o verificar su rigor.

Constituye la dimensión operativa del trabajo científico ya que interpreta el problema de investigación y los objetivos establecidos en las acciones concretas, decisiones estratégicas y procedimientos técnicos que permiten analizar y obtener datos, en esencia el marco metodológico garantiza la validez, confiabilidad y rigor científico. Además, permite que otros investigadores puedan comprender con mayor claridad el proceso y que evalúen la coherencia entre el problema y los métodos utilizados.

Así lo señala Olivares, y D'Aquino (2020). “El Marco Metodológico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver el problema de investigación. Es la demanda operativa de la tesis, aquí se detalla el *cómo* se realizó el estudio para que otros investigadores puedan replicarlo o verificar su rigor.” (p.92)

3.1 Estructura Ordenada

Al iniciar el marco metodológico de una investigación, es fundamental presentar una estructura ordenada que sirva como guía clara para el desarrollo del estudio. Esta organización permite que cada sección cumpla un propósito específico, desde la definición del tipo y enfoque de la investigación, hasta llegar a la descripción de las técnicas de recolección y análisis de datos. Se debe de mantener un orden lógico facilita la comprensión por parte del lector y garantiza que los procedimientos metodológicos se vinculen de manera coherente con los objetivos del estudio, evitando confusiones y duplicidad de información.

Así mismo, una estructura ordenada en el marco metodológico contribuye a la sistematización del proceso investigativo, permite que el investigador planee y realice cada etapa de manera eficiente. Incluye la delimitación del objeto de estudio, la selección de la muestra, la justificación de los instrumentos utilizados y los métodos de análisis de los datos obtenidos. Esta claridad no solo fortalece la validez y confiabilidad de la investigación, sino que también facilita

la replicación del estudio por otros investigadores, aspecto clave para aportar rigor científico al trabajo académico.

Así lo señalan Arias y Covinos (2021). “Parte de un proyecto de tesis según el orden que considero el correcto: Situación problemática; marco teórico; preguntas, objetivos e hipótesis; variables y operacionalización de variables; justificación; tipos, alcances y diseños; técnicas e instrumentos; población y muestra.” (p.10)

3.2 Obtención de Datos

La obtención de datos es una etapa clave en la investigación, pues garantiza la calidad y validez de los resultados. Consiste en recolectar información relevante para responder a las preguntas de estudio y cumplir los objetivos planteados los datos pueden ser cuantitativos, cualitativos o mixtos, según el enfoque de la investigación. Se recogen mediante técnicas como encuestas, entrevistas, observaciones o revisión documental, es fundamental que la recolección sea sistemática, planificada y rigurosa para asegurar información confiable y representativa.

Así lo señala Giráldez (2020). “La tecnología permite que podamos medir, prácticamente en tiempo real, todo lo que sucede. Los medios técnicos y las herramientas tecnológicas y digitales han permitido el acceso a métricas y datos que, hasta el momento, la publicidad había hecho de manera estadística, artesanal y, por qué no decirlo, algo improvisada.” (p.96)

3.3 Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad son fundamentales para asegurar la calidad de una investigación. La validez garantiza que los instrumentos midan correctamente lo que se pretende estudiar, la confiabilidad asegura la consistencia y estabilidad de los datos obtenidos. Ambos aspectos permiten que los resultados sean replicables y precisos.

Así lo señalan Arias y Covinos (2021). “Debe asegurarse de que la información que tome de estos documentos sea válida y confiable.” (p.21)

3.4 Replicabilidad

La replicabilidad en una investigación se refiere a la capacidad de que otro investigador pueda volver a hacer el estudio utilizando los mismos métodos, procedimientos e instrumentos y obtener resultados similares o comparables. Es un principio clave de la rigurosidad científica, ya que garantiza que los hallazgos no dependen de circunstancias particulares o de la interpretación subjetiva de un solo investigador.

En otras palabras, si un estudio es repetible, sus resultados pueden ser verificados y confirmados por otros, esto aumenta la credibilidad, confiabilidad y validez de la investigación dentro del ámbito académico o profesional. Esto es de suma importancia para construir conocimiento sólido y respaldar decisiones basadas en la información recolectada.

Polanía Reyes et al. (2020). “Es la posibilidad de que se pueda repetir la investigación y que los resultados no se contradigan.” (p.92)

3.5 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es la orientación metodológica que guía el desarrollo del estudio. Determina cómo se aborda el problema, se recolectan los datos y se interpretan los resultados. Puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto, según los objetivos planteados. Permite organizar de manera coherente el proceso investigativo.

Así mismo, garantiza coherencia entre el marco teórico y la metodología. Así lo señala Pérez et al. (2020). “Un investigador que crea que por hacer “cuanti” no necesita conocer nada sobre lo “cuali” será indefectiblemente un investigador acotado en sus posibilidades de comprender la realidad. Y viceversa, claro.” (p.169).

3.5.1 Enfoque Cuantitativo

Es una perspectiva metodológica la cual se basa en la recolección de datos números con el fin de explicar fenómenos mediante procesos estadísticos. Este enfoque formula hipótesis claras y medibles las cuales se deben de someter a pruebas mediante instrumentos organizados como encuestas, cuestionarios o experimentos. La idea principal es identificar patrones, relación o

diferencias entre las variables, de esta forma garantiza la objetividad, la precisión y sobre todo la posibilidad de generalizar resultados.

Así mismo, la principal característica del enfoque cuantitativo es seguir un proceso sistemático, secuencial y deductivo, donde cada una de las etapas las cuales van desde la delimitación del problema hasta la interpretación de resultados. La consistencia y exactitud de los instrumentos de medición son factores claves para asegurar la información obtenida sea adecuada y que refleje la realidad estudiada.

Así lo señala León y Toro (2007), como se citó en (Pérez et al., 2020, p.74) “Es la forma más elaborada del método hipotético y deductivo, que es el método cuantitativo más completo, pues proviene del uso de la inducción y la deducción.” (p.26)

3.5.2 Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo de la investigación es una perspectiva metodológica orientada a comprender y profundizar en los fenómenos sociales que va desde la interpretación de significados, experiencias y percepciones de las personas que participan. A diferencia del enfoque cuantitativo, no se centra en la medición numérica, sino en el análisis descriptivo e interpretativo de la información obtenida mediante técnicas como entrevistas, observaciones, grupos focales o análisis de documentos.

Su finalidad principal es explorar la realidad en su contexto natural, buscando comprender cómo las personas construyen y dan sentido a sus experiencias. Este enfoque se caracteriza por ser flexible y dinámico, debido a que el proceso de investigación puede ajustarse conforme se desarrolla el estudio. El investigador cumple un papel activo en la recolección y el análisis de los datos, interpretando la información de manera reflexiva y sistemática.

Asimismo, enfatiza la profundidad sobre la generalización, permite de esta forma obtener una visión detallada y contextualizada del fenómeno estudiado, lo que aporta riqueza descriptiva y comprensión integral dentro del ámbito académico y descartando lo que no es útil para la investigación que se lleva a cabo, garantizando coherencia metodológica y pertinencia en los resultados obtenidos.

Así lo señala (Orozco y González, 2012, p 29 y 30) como se citó en Pérez et al. (2020). “Una metodología interpretativa que hace uso de las “percepciones” de los sujetos a los que

estudia; es decir las “cualidades” del mundo de las representaciones de los sujetos. Se enfoca en las causas de los fenómenos, en las interpretaciones y representaciones que los sujetos tienen sobre aquellos.” (p.26)

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, debido a que busca comprender e interpretar un fenómeno en profundidad, considerando el contexto, las experiencias y los significados construidos por los actores involucrados. Hernández y Mendoza (2022) sostienen que el enfoque cualitativo se caracteriza por:

La recolección y análisis de datos no numéricos con el propósito de comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. Asimismo, Polanía et al. (2020) explican que la investigación cualitativa se fundamenta en una lógica inductiva, donde las categorías de análisis emergen de los datos recopilados y no de hipótesis rígidamente establecidas

3.5.2.1 Características del Enfoque Cualitativo

Los elementos distintivos son los que se mencionan a continuación:

- a. Flexibilidad metodológica.
- b. Diseño emergente.
- c. Profundidad analítica.
- d. Contextualización del fenómeno.
- e. Uso de entrevistas, observación y análisis documental.
- f. Construcción de categorías interpretativas.

Este enfoque es pertinente cuando el fenómeno estudiado involucra comportamientos, percepciones, procesos organizacionales o dinámicas sociales complejas.

3.5.3 Enfoque Mixto

Este enfoque es la combinación del mundo de las cantidades (cuantitativo) y el mundo de las experiencias(cualitativo). El cuantitativo habla de la cantidad de personas que hacen algo y el cualitativo explica por qué lo hacen y a unirlos se obtiene una información completa y no sólo un fragmento de la realidad. Busca un equilibrio para entender un fenómeno en forma total.

Así lo señala Pérez et al. (2020). “En pocas palabras este consiste en combinar ambos enfoques, ya sea que alguno predomine, que se utilice uno u otro según las etapas de la investigación o bien que se incorporen los dos de manera equilibrada.” (p.37).

3.6 Fundamentación Epistemológica del Marco Metodológico

El marco metodológico constituye la estructura lógica que orienta la ejecución del estudio, garantizando coherencia entre el problema de investigación, los objetivos, el enfoque teórico y los procedimientos técnicos empleados. No se limita a describir métodos, sino que establece la ruta científica que permite producir conocimiento válido y confiable.

De acuerdo con Polanía et al. (2020), la metodología representa el conjunto sistemático de decisiones que el investigador adopta para abordar el fenómeno objeto de estudio, asegurando consistencia entre el marco teórico y la evidencia empírica. En este sentido, el marco metodológico no es una sección meramente operativa, sino un componente estructural que sustenta la rigurosidad científica del trabajo.

Por su parte, Hernández y Mendoza (2022) definen la metodología de la investigación como el proceso estructurado que permite “traducir el planteamiento del problema en procedimientos concretos de recolección y análisis de datos” (p. XX). Esto implica que toda investigación debe responder a una lógica interna claramente definida, donde cada decisión metodológica esté justificada teóricamente.

En el contexto de la educación superior, el marco metodológico cumple además una función de validación académica, ya que demuestra que el estudio se fundamenta en principios científicos reconocidos y no en apreciaciones subjetivas.

3.6.1 Fundamento Ontológico y Epistemológico

Desde una perspectiva epistemológica, el enfoque cualitativo parte de la premisa de que la realidad es múltiple, dinámica y construida socialmente. Esto implica que el investigador no busca medir variables aisladas, sino interpretar significados dentro de contextos específicos (Hernández Sampieri y Mendoza, 2022).

Polanía Reyes et al. (2020) indican que en este enfoque el investigador actúa como instrumento principal de recolección y análisis, lo cual exige rigurosidad, reflexividad y control del sesgo.

3.7 Alcance o Tipo de Investigación

De acuerdo con la clasificación propuesta por Hernández y Mendoza (2022), el alcance de una investigación puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Aunque estos niveles suelen asociarse a estudios cuantitativos, también pueden aplicarse en investigaciones cualitativas en términos de profundidad analítica.

3.7.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria se emplea cuando el fenómeno no ha sido estudiado suficientemente o cuando se pretende obtener una visión preliminar.

Hernández y Mendoza (2022) señalan que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.

Polanía et al. (2020) explican que este tipo de investigación permite identificar categorías iniciales y delimitar con mayor precisión el problema.

En el presente estudio, el carácter exploratorio se manifiesta en la necesidad de comprender el fenómeno desde la experiencia directa de los actores.

3.7.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como finalidad especificar propiedades y características del fenómeno. Hernández y Mendoza (2022) indican que los estudios descriptivos buscan detallar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno determinado.

En el enfoque cualitativo, la descripción no se limita a enumerar características, sino que implica interpretar discursos, comportamientos y dinámicas internas.

El presente estudio posee un alcance descriptivo porque pretende detallar las características del fenómeno analizado dentro de su contexto real.

3.7.3 Investigación Correlacional

La investigación correlacional analiza relaciones entre variables o categorías. Hernández y Mendoza (2022) explican que su finalidad es conocer la asociación existente entre dos o más variables. En estudios cualitativos, estas relaciones pueden manifestarse en patrones discursivos o conexiones entre categorías emergentes.

3.7.4 Investigación Explicativa

Los estudios explicativos buscan determinar causas y condiciones que originan un fenómeno. Según Hernández y Mendoza (2022), estos estudios pretenden responder al “por qué” del fenómeno. En investigaciones cualitativas, la explicación surge del análisis interpretativo profundo del contexto y las interacciones.

3.8 Diseño de la Investigación

El diseño constituye el plan estratégico que guía el proceso de recolección y análisis de datos. Funciona como un marco operativo que articula de forma coherente las variables y la selección de la muestra y los instrumentos de medición. Su propósito fundamental es optimizar los recursos disponibles y minimizar el sesgo, asegurando que la evidencia recolectada responda con precisión a los objetivos de la investigación.

3.8.1 Diseño No Experimental

Hernández y Mendoza (2022) definen la investigación no experimental como aquella en la que no se manipulan deliberadamente las variables. En este estudio, los fenómenos se observan en su ambiente natural, sin intervención del investigador, lo cual es coherente con el enfoque cualitativo adoptado.

3.8.2 Diseño Experimental y Cuasi Experimental

Polanía et al. (2020) explican que los diseños experimentales implican manipulación de variables y control riguroso de condiciones.

El diseño cuasi experimental comparte características similares, pero sin asignación aleatoria estricta. Dado que el presente estudio busca comprensión e interpretación y no manipulación de variables, no corresponde a estos diseños.

3.8.3 *Diseño Transversal*

El diseño transversal implica la recolección de datos en un único momento temporal. Hernández y Mendoza (2022) señalan que los estudios transversales permiten analizar la situación actual del fenómeno. Este estudio se clasifica como transversal porque la información se recopilará en un momento determinado.

3.8.4 *Diseño Longitudinal*

El diseño longitudinal implica recolección de datos en varios momentos. Polanía et al. (2020) indican que permite analizar cambios y evolución del fenómeno. No obstante, el presente estudio no contempla seguimiento temporal prolongado.

3.9 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para dar cumplimiento a los objetivos bajo un paradigma cualitativo, se procederá a la aplicación de las siguientes herramientas.

- a. Entrevista semiestructurada.
- b. Observación directa.
- c. Análisis documental (si aplica).

Hernández y Mendoza (2022) destacan que las entrevistas cualitativas permiten profundizar en percepciones y significados.

Polanía Reyes et al. (2020) subrayan que la validez en estudios cualitativos se fortalece mediante triangulación y saturación teórica.

3.10 Procedimiento Metodológico

El procedimiento de la estrategia operativa para la recolección, procesamiento y análisis de la información se ha diseñado bajo un criterio de trazabilidad y transparencia metodológica estructurada de la siguiente manera:

- a. Definición del problema.
- b. Delimitación de participantes.
- c. Elaboración de guía de entrevista.
- d. Aplicación de instrumentos.
- e. Transcripción de información.
- f. Codificación abierta.
- g. Construcción de categorías.
- h. Interpretación de resultados.

Este proceso responde a la lógica inductiva característica del enfoque cualitativo Hernández y Mendoza (2022).

3.11 El Muestreo en la Investigación

El muestreo constituye uno de los procedimientos metodológicos más importantes dentro del proceso de investigación científica, ya que permite seleccionar un subconjunto representativo de una población para analizar sus características y posteriormente realizar interpretaciones sobre el fenómeno estudiado. Debido a que en muchas investigaciones resulta difícil o incluso imposible estudiar a todos los elementos que conforman una población, el muestreo surge como una estrategia que optimiza los recursos disponibles del investigador y facilita el desarrollo del estudio.

Según Hernández y Mendoza (2022), el muestreo puede definirse como el proceso mediante el cual se selecciona un conjunto de elementos o unidades de análisis que forman parte de una población con el objetivo de obtener información relevante para el estudio. Este proceso debe realizarse siguiendo criterios metodológicos rigurosos para garantizar la validez de los resultados y evitar posibles sesgos en la selección de los participantes.

De igual manera, Polanía et al. (2020) señalan que el muestreo permite trabajar con una parte representativa de la población, manteniendo la posibilidad de comprender el fenómeno investigado sin necesidad de analizar la totalidad de los individuos que la conforman. Esto resulta

especialmente útil en estudios académicos donde existen limitaciones de tiempo, recursos o acceso a la población completa.

La selección adecuada de una muestra es fundamental para asegurar que los resultados obtenidos reflejen de manera adecuada las características del fenómeno estudiado. En consecuencia, el investigador debe definir previamente el tipo de muestreo que utilizará, considerando el enfoque de la investigación, los objetivos del estudio y las características de la población.

En términos generales, los métodos de muestreo pueden clasificarse en muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico, cada uno con características metodológicas particulares que responden a diferentes necesidades investigativas.

3.11.1 Tipos de Muestreo

El proceso de muestreo puede desarrollarse mediante diferentes métodos que permiten seleccionar a los participantes del estudio. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2022), los métodos de muestreo se clasifican principalmente en dos grandes categorías: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico.

Esta clasificación se basa en la forma en que se seleccionan los elementos de la muestra y en la probabilidad que tiene cada miembro de la población de ser incluido en el estudio.

3.11.2 Muestreo Probabilístico

El muestreo probabilístico se caracteriza porque todos los elementos que conforman la población tienen una probabilidad conocida y distinta de cero de ser seleccionados como parte de la muestra.

Según Hernández y Mendoza (2022), este tipo de muestreo se basa en procedimientos aleatorios que garantizan que cada individuo tenga la misma oportunidad de ser elegido. Esta característica permite que los resultados obtenidos puedan generalizarse a la población total con un mayor nivel de confianza estadística.

Por su parte, Polanía et al. (2020) señalan que el muestreo probabilístico es ampliamente utilizado en investigaciones cuantitativas, ya que facilita la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de datos y la formulación de inferencias sobre la población.

El uso de métodos probabilísticos contribuye a reducir el sesgo del investigador y aumenta la objetividad del proceso de selección de los participantes. Dentro del muestreo probabilístico existen varios métodos específicos, entre los cuales destacan el muestreo aleatorio simple, el muestreo estratificado y el muestreo sistemático.

3.11.3 Muestreo Aleatorio Simple

El muestreo aleatorio simple es uno de los métodos más básicos y utilizados dentro del muestreo probabilístico. Este método consiste en seleccionar los participantes de manera completamente aleatoria, asegurando que todos los individuos de la población tengan la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2022), este tipo de muestreo se realiza generalmente mediante herramientas como tablas de números aleatorios, programas informáticos o procedimientos de sorteo.

La principal ventaja del muestreo aleatorio simple radica en su simplicidad y transparencia, ya que evita la influencia directa del investigador en el proceso de selección. Sin embargo, este método requiere contar con una lista completa de todos los elementos que conforman la población, lo cual en algunos casos puede resultar difícil de obtener.

3.11.4 Muestreo Estratificado

El muestreo estratificado consiste en dividir previamente la población en diferentes subgrupos o estratos que comparten características similares, tales como edad, nivel educativo, ocupación o ubicación geográfica.

Según Hernández y Mendoza (2022), una vez definidos los estratos, se selecciona una muestra representativa dentro de cada uno de ellos utilizando procedimientos probabilísticos.

Este método permite garantizar que todos los subgrupos relevantes de la población estén representados dentro de la muestra, lo cual mejora la precisión de los resultados.

Polanía et al. (2020) destacan que el muestreo estratificado es especialmente útil cuando la población es heterogénea, ya que permite reducir la variabilidad dentro de cada estrato y obtener resultados más precisos.

3.11.5 Muestreo Sistemático

El muestreo sistemático se basa en seleccionar elementos de la población siguiendo un intervalo fijo previamente establecido.

Por ejemplo, si se desea seleccionar un participante cada diez individuos de una lista poblacional, el investigador elegirá un punto de inicio aleatorio y posteriormente seleccionará cada décimo elemento.

Según Hernández y Mendoza (2022), este método resulta particularmente útil cuando la población se encuentra organizada en listados o registros, ya que facilita el proceso de selección.

Entre sus ventajas se encuentra la simplicidad de aplicación y la rapidez en la selección de la muestra. No obstante, es importante verificar que el orden de la lista poblacional no genere patrones que puedan afectar la representatividad de la muestra.

3.11.6 Muestreo no Probabilístico

El muestreo no probabilístico se caracteriza porque la selección de los participantes no depende de procedimientos aleatorios, sino del criterio del investigador o de las condiciones de acceso a la población.

Según Hernández y Mendoza (2022), en este tipo de muestreo no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Polanía Reyes et al. (2020) señalan que este método es frecuente en investigaciones cualitativas, donde el objetivo principal no es generalizar los resultados estadísticamente, sino comprender en profundidad un fenómeno específico.

Dentro de los métodos de muestreo no probabilístico se encuentran el muestreo por conveniencia, el muestreo por juicio y el muestreo por bola de nieve.

3.11.7 Muestreo por Conveniencia

El muestreo por conveniencia consiste en seleccionar a los participantes que se encuentran disponibles o accesibles para el investigador en el momento de realizar el estudio.

Según Hernández y Mendoza (2022), este método se utiliza cuando existe facilidad para acceder a determinados individuos que cumplen con las características necesarias para la investigación.

Aunque este tipo de muestreo presenta limitaciones en términos de representatividad, resulta útil en estudios exploratorios o cualitativos donde el objetivo principal es obtener información detallada sobre el fenómeno analizado.

3.11.8 Muestreo por Juicio

El muestreo por juicio, también conocido como muestreo intencional, consiste en seleccionar deliberadamente a aquellos participantes que poseen conocimientos, experiencias o características relevantes para el estudio.

De acuerdo con Polanía et al. (2020), este método permite identificar informantes clave que pueden aportar información significativa sobre el fenómeno investigado.

En investigaciones cualitativas, este tipo de muestreo es ampliamente utilizado, ya que permite profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes.

3.11.9 Muestreo por Bola de Nieve

El muestreo por bola de nieve es un método utilizado cuando la población de interés es difícil de identificar o acceder. Según Hernández y Mendoza (2022), este método consiste en seleccionar inicialmente a algunos participantes que posteriormente recomiendan a otros posibles participantes con características similares. A medida que nuevos participantes son incorporados al estudio, la muestra se expande progresivamente, de manera similar al crecimiento de una bola de nieve.

3.11.10 La Muestra Cuantitativa

La muestra cuantitativa corresponde al conjunto de elementos seleccionados de la población para aplicar técnicas de medición y análisis estadístico. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2022), una muestra cuantitativa debe ser representativa de la población para permitir la generalización de los resultados obtenidos.

En este tipo de estudios, el tamaño de la muestra suele determinarse mediante fórmulas estadísticas que consideran factores como el nivel de confianza, el margen de error y la variabilidad de la población.

3.11.11 Muestra Probabilística

Una muestra probabilística es aquella en la que todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida de ser seleccionados.

Según Polanía et al. (2020), este tipo de muestra permite aplicar procedimientos estadísticos que facilitan la inferencia de los resultados hacia la población total.

Entre las principales ventajas de la muestra probabilística se encuentran: Mayor representatividad de la población, reducción del sesgo en la selección, Posibilidad de generalizar los resultados

3.11.12 Muestra Cualitativa

En las investigaciones cualitativas, el concepto de muestra se enfoca en la riqueza de la información obtenida, más que en la representatividad estadística.

Según Hernández y Mendoza (2022), las muestras cualitativas se seleccionan considerando la relevancia de los participantes para el fenómeno estudiado.

Polanía et al. (2020) indican que el tamaño de la muestra en estudios cualitativos no se determina mediante fórmulas estadísticas, sino mediante el principio de saturación teórica, el cual ocurre cuando la información recolectada comienza a repetirse y ya no aporta nuevos elementos de análisis.

3.11.13 Diseño de la Muestra Cualitativa

El diseño de la muestra cualitativa implica seleccionar participantes que puedan aportar información significativa para comprender el fenómeno estudiado.

Según Hernández y Mendoza (2022), la selección de participantes puede realizarse mediante diferentes estrategias de muestreo no probabilístico, tales como el muestreo por conveniencia o el muestreo por juicio.

El objetivo principal es obtener información profunda que permita interpretar adecuadamente el fenómeno analizado.

3.11.14 Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio corresponden a hombres y mujeres entre 18 y 45 años, clientes actuales, potenciales de la marca, ubicados tanto dentro como fuera del Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica. La mayor parte de la muestra se concentra en Heredia y San José, es donde los consumidores acceden principalmente mediante plataformas digitales y comercio electrónico, mientras que fuera del GAM se incluyen clientes de Limón, Guanacaste y Puntarenas gracias a la cobertura nacional de los envíos por mensajería. Predomina la participación masculina mayormente en el rango de edad de 30 a 29 años, esto debido a que el enfoque de la ropa es masculino.

De acuerdo con Polanía et al. (2020), los sujetos deben seleccionarse considerando su experiencia, conocimiento y relación directa con el fenómeno investigado. En investigaciones cualitativas, los participantes suelen denominarse informantes clave, ya que aportan datos ricos en significado que permiten comprender el fenómeno en su contexto real

3.12 Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de datos se han convertido en un elemento importante dentro de los diversos campos que existen para la investigación y en los procesos de las tomas de decisiones. Estos procesos permiten examinar, transformar e interpretar los volúmenes de información, esto se realiza con el propósito de identificar patrones, tendencias y relaciones significativas que existen entre los datos. Adicionalmente facilita la interpretación objetiva de la información recopilada de la investigación.

Así lo señala (Fernández Casal et al., 2022) “El objetivo del análisis exploratorio de datos es presentar una descripción de los mismos que faciliten su análisis mediante procedimientos que permitan: Organizar datos, Resumirlos, Representarlos gráficamente, Analizar la información.” (p.49).

3.12.1 Cuantitativo

La recolección de datos cuantitativos es el proceso mediante el cual se logra obtener información la cual puede medirse y expresarse en números para poder analizarla de manera objetiva, este tipo de datos generalmente se compila mediante herramientas como encuestas, cuestionarios, pruebas o registros estadísticos, los cuales permiten obtener resultados claros, comparables y medibles.

A través de este proceso, el investigador reúne información que luego puede organizarse y analizarse utilizando métodos estadísticos. De esta forma, la recolección de datos cuantitativos permite identificar patrones, medir variables y obtener resultados que pueden generalizarse dentro de una investigación, esto facilita la interpretación de datos y aporta a respaldar el estudio realizado.

Así lo señala Arias et al. (2022). “La recolección de datos es un proceso esencial en la investigación cuantitativa, que se enfoca en la recopilación y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis.” (p.80).

3.12.2 Cualitativo

El análisis de datos cualitativos es el proceso mediante el cual se examina y se realiza la interpretación de la información que no se expresa en números, sino en palabras, opiniones, experiencias o descripciones, este tipo de análisis se utiliza principalmente para comprender ideas, percepciones y comportamientos de las personas dentro de un contexto específico.

Se lleva a cabo a través de técnicas como entrevistas, observaciones o grupos focales, el investigador compila información detallada que posteriormente organiza y analiza para identificar los temas, patrones o significados relevantes. De esta manera, el análisis cualitativo permite obtención de información para una comprensión más profunda del proceso en estudio, enfocándose en la interpretación del contenido y no en la medición numérica de los datos.

Así lo señala (Medina Romero et al. 2022). “El análisis de datos cualitativos es un proceso crítico en la investigación que involucra la interpretación y comprensión profunda de datos no numéricos, como texto, imágenes o grabaciones de audio.

3.12.3 *Mixto*

Las técnicas de análisis de datos mixtos consisten en combinar métodos de análisis cuantitativos y cualitativos dentro de una misma investigación para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este enfoque permite analizar tanto datos numéricos como información basada en opiniones, experiencias o percepciones de los participantes.

Al aplicar ambos tipos de datos, le permite al investigador comparar, complementar y profundizar los resultados obtenidos. De esta manera, el análisis mixto ayuda a fortalecer la interpretación de la información y a obtener la información más completas y mejor fundamentadas dentro del estudio realizado, permitiendo una visión más amplia y detallada del fenómeno sujeto de investigación.

Así lo señala. (Medina et al. 2022). “En los estudios de caso con enfoque mixto, se utilizan tanto métodos cuantitativos como cualitativos para recopilar y analizar datos.” (p.106).

3.13 Determinación Metodológica

En síntesis, la determinación metodológica del presente estudio se basa en los siguientes enfoques principales

- a. Enfoque: Cualitativo
- b. Alcance: Descriptivo con carácter exploratorio
- c. Diseño: No experimental
- d. Temporalidad: Transversal

3.14 Presentación de Secciones de Resultados Prácticos

En este apartado se presenta la estructura analítica que orienta el desarrollo práctico de la investigación en función de los objetivos específicos con la realidad operativa de Hardy Sports. Aquí se muestra la matriz de variables estratégicas y el diagnóstico operativo organiza las áreas de estudio y la relaciona con los instrumentos de recolección de información mediante encuestas y entrevistas con el fin de valorar el desempeño comercial y el posicionamiento digital de la empresa.

3-Crear una estrategia gerencial con contenido digital dirigido a redes sociales y sitio <i>Web</i> , incluyendo la implementación de desafíos <i>fitness</i> y genere Contenido relevante aumentando así la actividad económica basado en las interacciones del mercado meta, mejorando ventas que estimulen la rentabilidad y durabilidad en el tiempo de la organización.	Contenido y Experiencia Digital	Contenido Orgánico/Pautado Interacción (<i>Engagement</i>)	Los retadores informan a los consumidores sobre los desafíos y oportunidades que pueden cambiar las reglas del juego en su mercado. (Grupo Convierte Más. 2021, p.34).	Entrevista Encuestas de satisfacción.	Implementación de desafíos <i>fitness</i> . Nivel de interacción en redes. Calidad del contenido digital.
--	---------------------------------	--	--	---------------------------------------	---

Fuente: Presente investigación de mercado abril 2026

En la tabla 1 expone la matriz de variables estratégicas y diagnóstico operativo de Hardy Sports para el mes de abril de 2026. Este instrumento establece la relación entre los objetivos específicos de la investigación y de las categorías y subcategorías para su análisis. Además, se describen fundamentos conceptuales de cada variable y los métodos empleados para la recopilación de datos, tales como encuestas, entrevistas. Como parte de su operacionalización, se incluyeron indicadores asociados al rendimiento de la página *web* y la efectividad del contenido digital en redes sociales.

Tabla 2

Base de datos de segmentación de Hardy Sports, Costa Rica

Nombre	Telefono	Correo	Provincia	Canton	Distrito
Alejandro Alvarado	8 000 000 000	Alvarado@hardysports.com	Heredia	Barva	San Francisco
Omar Orozco	2 222 222 222	Orozco@hardysports.com	Heredia	Barva	San Francisco
Carlos Calderón	6 666 666 666	Calderon@hardysports.com	Heredia	Santo Domingo	Cabecera
Héctor Hidalgo	7 777 777 777	Hidalgo@hardysports.com	Heredia	San Pablo	Cabecera
Esteban Estrada	8 888 888 888	Estrada@hardysports.com	Heredia	Barva	San Francisco
Beatriz Bermudez	2 222 222 222	Bermudez@hardysports.com	Heredia	Mercedes Norte	Mercedes
Guillermo Guzmán	6 666 666 666	Guzman@hardysports.com	Heredia	San Pablo	Cabecera
Diego Duarte	Confidencial	Duarte@hardysports.com	Heredia	Barva	San Francisco
Isaac Iglesias	8 888 888 888	Iglesias@hardysports.com	Heredia	Barva	San Francisco
Jorge Juárez	2 222 222 222	Juarez@hardysports.com	Limón	Matina	Limón
Luis León	6 666 666 666	Leon@hardysports.com	Limón	Pococi	Limón
Matias Méndez	8 888 888 888	Mendez@hardysports.com	Limón	Pococi	Limón
Noé Nuñez	7 777 777 777	Nunez@hardysports.com	Limón	Pococi	Limón
Felipe Flores	2 222 222 222	Flores@hardysports.com	Limón	Guácimo	Limón
Pablo Peraza	6 666 666 666	Peraza@hardysports.com	Limón	Guácimo	Limón
Emilio Gamboa	7 777 777 777	Gamboa@hardysports.com	Limón	Guácimo	Limón

Fuente: Presente investigación de mercado abril 2026

La tabla 2 muestra la estructura de la base de datos de segmentación de clientes Hardy Sports correspondiente a abril 2026. Por motivos relacionados con la confidencialidad empresarial, solamente se presenta un recorte del documento original. Como puede observarse, la base de datos clasifica a los clientes de acuerdo con la ubicación geográfica (provincia, cantón, distrito) además

reúne información esencial para el estudio del comportamiento de compra, incluyendo datos personales y detalles de los productos adquiridos.

Tabla 3

Esquema muestral

Descripción	Detalle
Universo	5.217.213
Población	524
Muestra	79

Fuente: Presente investigación de mercado abril 2026

La tabla 3 presenta un esquema muestral utilizado en la investigación realizada para Hardy Sports en el periodo de abril 2026. En ella se observa el universo de 5.217.213 habitantes, correspondiente a la población total del área geográfica que se consideró para esta investigación. Adicionalmente se determinó una población objetivo de 524 individuos de la base de datos de la empresa, se calculó una muestra de 79 participantes la cual fue utilizada para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Este proceso de selección permite desarrollar una investigación más enfocada y ordenada, ya que parte de una población general amplia y se concentra en los clientes que tienen una relación directa con Hardy Sports. Al delimitar la población objetivo a 524 clientes registrados, se logra analizar un grupo con mayor relevancia para conocer sus preferencias, comportamientos y opiniones sobre la empresa. Además, la selección de una muestra de 79 participantes permite obtener información confiable y representativa, facilitando la elaboración de conclusiones útiles para la toma de decisiones. De esta manera, la investigación aprovecha de mejor forma los recursos disponibles, manteniendo la calidad y validez de los resultados obtenidos.

Tabla 4

Informe de resultados de la experiencia de usuario (UX) en canales digitales de Hardy Sports, Costa Rica

Dimensión	Hallazgo Principal	Frecuencia / Percepción
Navegabilidad	La mayoría de los usuarios percibe la navegación como Fluida.	El 82.3 % La frecuencia más alta se encuentra en la calificación máxima (5 estrellas) con un 82.3%, lo que valida el hallazgo anterior de que la navegación es percibida como "Fluida".
Información del Producto	Existe una necesidad de información más Especializada	El 81% de los usuarios otorga la calificación máxima, la percepción es mayoritariamente positiva.
Contenido Digital	El detalle Visual de las prendas es lo que más retiene al usuario.	El 84.8% de los usuarios otorga la calificación máxima (5 estrellas). Esto indica que el contenido visual no solo cumple su función, sino que es un agente de retención clave para Hardy Sports.
Proceso de Pago	El sistema es percibido como Ágil y seguro.	El 78.5 % de los usuarios (62 personas) otorgan la calificación máxima, lo que valida directamente tu hallazgo de que el sistema es percibido como Seguro.
Atención	El servicio por <i>WhatsApp</i> es Excelente.	El 79.7% de frecuencia en el nivel máximo confirma que la rapidez y la claridad son los pilares de este canal.

Fuente: Presente investigación mercadológica abril de 2026

El informe de resultados de la experiencia del usuario (UX) en canales digitales de Hardy Sports correspondiente a abril 2026 refleja una valoración altamente favorable de los usuarios. El

contenido digital sobresalió como el principal elemento de fidelización, esto gracias a la calidad visual y presentación detallada de las prendas. Adicionalmente, la navegación y la información completa de los productos muestra una plataforma optimizada.

Tabla 5

Informe de desempeño logístico y cumplimiento de entrega de Hardy Sports, Costa Rica

Dimensión	Resumen de la Respuesta del Cliente.	Impacto en el Servicio
Tiempos	El 84.8% (67 personas) califica con 5 estrellas. Promedio: 4.85. No hay registros de insatisfacción (0% en niveles 1, 2 y 3).	Fortaleza Logística: La rapidez es un valor diferencial que genera alta satisfacción y confianza inmediata en la marca.
Empaque	El 89.9% (71 personas) califica con 5 estrellas. Promedio: 4.89 (el más alto de estas categorías).	Excelencia en Presentación: El empaque no solo protege el producto, sino que refuerza la percepción de calidad y profesionalismo al recibir la prenda.
Seguimiento	El 83.5% (66 personas) califica con 5 estrellas. Promedio: 4.82. El 98.7% está en el rango positivo (4-5 estrellas).	Certidumbre al Cliente: La comunicación activa durante el tránsito reduce la ansiedad post-compra y fideliza al usuario a través de la transparencia.
Devoluciones	El 65.8% (52 personas) califica con 5 estrellas. Promedio: 4.32. Es la categoría con mayor dispersión (7.6% calificó con 1 estrella).	Oportunidad de Mejora: Existe confusión o falta de claridad en el proceso de cambio de tallas. Requiere simplificar la información para evitar frustraciones.

Fuente: Presente estudio de mercado abril 2026

El informe del desempeño logístico y de cumplimiento de entrega de Hardy Sports reflejan un servicio de entrega robusto y orientado a la satisfacción de servicio al cliente. Uno de los aspectos más valorados fue el empaque ya que transmite calidad y cuidado en la entrega de los productos. Esta transparencia genera confianza durante todo el proceso de compra. Sin embargo, las políticas de cambios y devoluciones requieren ciertos ajustes para facilitar la experiencia del usuario.

Asimismo, los resultados evidencian que el proceso de entrega cumple con las expectativas de la mayoría de sus clientes, fortaleciendo la percepción de confiabilidad de la empresa. Optimizar los procedimientos de cambios y devoluciones permitiría ofrecer una experiencia posventa más ágil y satisfactoria, incrementando la fidelización de los consumidores y reforzando la competitividad de Hardy Sports en el mercado costarricense.

Tabla 6

Fidelización y expectativas a futuro Hardy Sports, Costa Rica

Pregunta Clave	Respuesta Predominante / Sugerencia
Incentivos	97.5% de aceptación. Existe una motivación masiva hacia los premios. Sugerencia: Crear convenios con gimnasios o nutricionistas y lanzar un sistema de puntos por compra.
Recomendación a otros clientes	97.5% de disposición. La lealtad es altísima. Sugerencia: Implementar un código de descuento "Referido" para que los clientes actuales atraigan a nuevos compradores formalmente.
Comunidad <i>Fitness</i>	83.5% de interés. Gran potencial para el <i>engagement</i> . Sugerencia: Organizar retos mensuales en <i>Instagram</i> (<i>Hardy Challenge</i>) con premios para los participantes más activos.

Satisfacción General	Promedio 4.90/5.0. Percepción de excelencia casi total. Sugerencia: Utilizar este puntaje como sello de garantía en la página principal para generar confianza inmediata en visitantes nuevos.
----------------------	--

Fuente: Presente estudio de mercado abril 2026

En la tabla de fidelización expectativas se evidencia un elevado compromiso por parte de los clientes de Hardy Sports. Los consumidores muestran gran interés en programas de beneficios y mantienen una fuerte lealtad hacia la marca. La recomendación entre clientes refleja una experiencia satisfactoria y confianza en la empresa. Además, existe una oportunidad para crear una comunidad enfocada en bienestar físico mediante plataformas digitales. La satisfacción general se convierte en una ventaja competitiva para atraer nuevos consumidores.

3.15 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para evaluar la situación de una organización, proyecto o investigación, identificando factores internos y externos que pueden influir en su desarrollo. En este análisis se consideran las fortalezas y debilidades, que corresponden a aspectos internos, también se pueden visualizar las oportunidades y amenazas, que se relacionan con el entorno externo.

Su intención es comprender mejor la situación actual y proporcionar la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, el análisis FODA permite nivelar aspectos que pueden aprovecharse y aquellos que deben mejorarse o prevenirse para alcanzar los objetivos establecidos, de esta manera contribuye a una mejor planificación, también al desarrollo de estrategias que sean más efectivas y la identificación de posibles riesgos.

Adicionalmente, esta metodología ayuda a que la empresa utilice sus recursos de manera más eficiente y se mantenga alineada con las necesidades actuales del mercado. La identificación y análisis de los diferentes factores permite a la gerencia tomar mejores decisiones, enfocarse en

oportunidades de mejora y prevenir posibles problemas en sus procesos. Como resultado, la organización fortalece su posición competitiva y establece una base sólida para alcanzar sus metas de crecimiento a largo plazo.

Así lo señala Sánchez (2020). “Es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.” (p.15)

Tabla 7

Análisis situacional de Hardy Sports, cruce de variables estratégicas, organizacionales e instrumentales Costa Rica

Objetivos	Análisis FODA	Categoría	Instrumentalización
Realizar un análisis FODA en relación con el <i>e-commerce</i> de Hardy Sports para identificar las brechas en la ruta del cliente y la logística.	Fortalezas: Empresa con trayectoria desde 2003, producción propia de ropa deportiva masculina y sede física en Guápiles.	Estructura Organizacional: Empresa bajo régimen simplificado con una planilla de 8 colaboradores y liderazgo de los 2 socios fundadores.	Revisión Documental y Entrevistas: Análisis de registros de ventas y entrevistas con los fundadores para determinar la capacidad operativa actual.
	Oportunidades: Crecimiento del mercado <i>fitness</i> en Costa Rica y expansión geográfica mediante el canal digital hacia clientes distantes.	Planeación Estratégica: Necesidad de alinear la Gerencia de Mercadeo con la Gerencia de Operaciones para una gestión integral.	Matriz de Diagnóstico Digital: Evaluación de las herramientas TIC actuales y el nivel de madurez tecnológica de la PYME.

	Debilidades: Altos niveles de abandono en el carrito de compras y falta de respuestas inmediatas del vendedor (ruta de la cliente afectada).	Gestión de Procesos: Deficiencias en el desempeño óptimo del canal digital y falta de registros históricos digitalizados.	Analítica <i>Web</i> : Implementación de métricas como tasa de abandono en el carrito, y tiempo de respuesta al cliente.
	Amenazas: Alta competencia de marcas transnacionales que dominan el ámbito digital y dependencia de terceros para la logística de última milla.	Control de Operaciones: Impacto de factores externos (huelgas, clima, tarifas) en el cumplimiento de realizar la entrega.	Encuesta de Satisfacción: Aplicación de cuestionarios a clientes actuales para medir brechas de servicio y percepción de riesgo en la entrega y devoluciones.

Fuente: Presente estudio de mercado abril 2026

El Análisis situacional de Hardy Sports presenta un diagnóstico estratégico que combina sus fortalezas productivas con los retos de la transformación digital. La empresa tiene oportunidades de crecimiento en el mercado *fitness* y expansión geográfica. Sin embargo, enfrenta desafíos como el abandono de carritos de compra y la falta de información histórica digitalizada. También requiere una mejor coordinación entre mercadeo y operaciones para enfrentar la competencia. El uso de herramientas digitales y análisis de datos permitirá mejorar el rendimiento del comercio electrónico y la logística.

Adicionalmente, el uso de la tecnología optimizará la segmentación publicitaria para atraer de forma directa a los nichos con mayor solvencia económica identificados en el análisis. Al mismo tiempo, la optimización interna ayudará a realizar entregas más rápidas y un servicio más ágil,

fortaleciendo la posición de la compañía en el sector. Asimismo, una digitalización profunda resolverá los vacíos de información actuales y potenciará la toma de decisiones basada en evidencias numéricas. Estas iniciativas permitirán que el negocio fortalezca su dominio en los centros urbanos más importantes y proyecte su crecimiento hacia territorios desatendidos.

3.16 Fuentes de Información

Las fuentes de información son los recursos o medios de donde se obtiene la información necesaria para desarrollar una investigación, se pueden incluir documentos, libros, artículos, entrevistas, encuestas o cualquier material que proporcione datos relacionados con el tema en estudio. A través de las fuentes de información, el investigador puede recopilar conocimientos, antecedentes y evidencias que ayudan a sustentar el estudio la investigación.

Así lo señala Suárez (2026). “Es importante tener en cuenta que la utilización de ambas fuentes proporciona una perspectiva más amplia y diversa del tema en cuestión, lo que permite al investigador a obtener investigaciones más sólidas y fundamentadas.”

3.16.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias constituyen la información original, de primera mano, la misma es recolectada directamente sin intermediarios. Para la recolección de datos primarios se consultarán directamente a los miembros claves de la compañía Hardy Sports, por un lado, a los clientes para identificar las fallas en su experiencia de usuario y las principales causas de abandono en el carrito de compras; y por otro, a sus socios fundadores, Andrés Castillo y Harley Burbano quienes proveerán la información sobre el estado logístico y operativo actual.

Así lo señala, Suárez (2026). “las fuentes secundarias son interpretaciones, puntos de vista o análisis elaborados a partir de la información original.”

3.16.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias corresponden a información que previamente ha sido analizada y publicada por especialistas e instituciones, con la misma se brinda un respaldo teórico y metodológico para las propuestas planteadas para la compañía Hardy Sports. Estas fuentes

permiten comprender mejor el entorno empresarial, las tendencias del mercado y las prácticas recomendadas en la gestión de comercio electrónico.

El análisis de fuentes bibliográficas y documentos especializados constituye un elemento esencial para fortalecer la fundamentación teórica de la investigación. La revisión de literatura permite identificar herramientas, modelos y metodologías que facilitan la evaluación de aspectos como la capacidad operativa, el nivel de digitalización y la competitividad empresarial.

Entre las principales fuentes destacan libros y textos académicos de autores como Kotler, David y David, Laudon y Traver; adicionalmente también se consultaron tesis nacionales e internacionales, las mismas están relacionadas con la experiencia del usuario, comercio electrónico y competitividad de las pymes. Además, se consultaron páginas *web* y organismos oficiales como el MEIC y la CEPAL. Así lo señala “tomando fuentes primarias como libros que abordan temas de investigación científica, metodología de la investigación y guías de redacción de investigación científica con un periodo comprendido en treinta años hasta el 2020.” (p.13).

3.16.3 Diseño Muestral y Población de Estudio

El universo de la presente investigación está constituido por una población de 5.217.213 habitantes, correspondiente a la estimación nacional del último censo del INEC. Para efectos de este estudio, la muestra se ha estratificado según una distribución geográfica específica, concentrando el mayor peso poblacional en las provincias de Heredia (40,5%) y San José (27,8%).

La representatividad del diseño se complementa con la inclusión de las provincias de Guanacaste (11,4%), Puntarenas (6,3%), Alajuela (5,1%) y Cartago (5,1%). Finalmente, se integra un 3,8% correspondiente a la provincia de Limón, con un enfoque específico en los distritos y localidades de Guápiles, Pococí, Jiménez, Cariari, Roxana, La Rita y Colorado, garantizando así una cobertura detallada de la zona del Caribe Norte. No obstante, atendiendo a criterios de eficiencia de recursos y a la necesidad de establecer límites prácticos que aseguren la viabilidad del estudio en poblaciones grandes, se delimitó una población objetivo de 524 clientes vinculados a la base de datos institucional.

Esta focalización permite una mayor precisión en el análisis, centrando el estudio en un estrato poblacional con un contexto de aplicación directo y relevante para los objetivos planteados. Para la recolección de datos, se seleccionó una muestra representativa de 79 individuos mediante

un muestreo probabilístico sistemático correctamente estructurado, La técnica consistió en la determinación de un intervalo de selección de 7.

Derivado del cociente entre la población y la muestra ($524 / 79 = 6.63$). La aplicación de esta progresión aritmética garantiza la independencia de ensayo entre los sujetos seleccionados y actúa como una estrategia de compensación de pérdidas; es decir, al utilizar un marco muestral estructurado, se mitiga la competencia de pérdidas, asegurando que la muestra final mantenga la robustez estadística necesaria para validar los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

El procedimiento de selección implementado garantiza una adecuada representatividad de la población objetivo, al disminuir la probabilidad de sesgos y asegurar una distribución uniforme de los participantes. La utilización de un método probabilístico proporciona igualdad de oportunidades para la selección de cada elemento de la población, incrementando la precisión y confiabilidad de los datos obtenidos.

Asimismo, la muestra seleccionada permite analizar el comportamiento de los clientes con un nivel adecuado de exactitud, facilitando la identificación de patrones y tendencias significativas. Por ello, la información recopilada constituye un soporte sólido para el desarrollo del análisis estadístico y la elaboración de conclusiones válidas, contribuyendo al rigor metodológico y a la calidad de la investigación.

La metodología empleada para la obtención de la muestra representa un elemento fundamental para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación. La correcta delimitación del marco muestral permite reducir posibles errores y asegurar que la información recopilada refleje las características principales del mercado objetivo de Hardy Sports. Asimismo, la aplicación de un muestreo probabilístico favorece una selección imparcial de los participantes, aumentando la validez de los datos.

La organización del proceso de recopilación de información también contribuye a optimizar los recursos y cumplir con los tiempos establecidos para el desarrollo del estudio. Finalmente, la consistencia de los datos obtenidos facilita su procesamiento y análisis estadístico, proporcionando una base metodológica sólida para la toma de decisiones comerciales y el planteamiento de estrategias de mejora para la empresa.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados

El presente capítulo constituye la fase empírica de esta investigación, en la cual se procede al tratamiento, sistematización y examen crítico de los datos recolectados durante el trabajo de campo. El propósito fundamental es transformar la información primaria en hallazgos significativos que permitan dar respuesta a las interrogantes de investigación y complementar los objetivos trazados.

El análisis se basa en un diseño muestral preciso aplicado a 524 clientes de diferentes provincias. Mediante muestreo probabilístico sistemático, se seleccionaron 79 individuos con un intervalo de 7, garantizando independencia y representatividad estadística, así como confiabilidad en los resultados obtenidos durante todo el estudio realizado.

En las secciones subsiguientes, se exponen los resultados de forma estructurada a través de herramientas de estadística descriptiva, tales como tablas de frecuencia y representaciones gráficas. Cada elemento visual es sucedido por una interpretación analítica que vincula los datos con el marco teórico referencial, permitiendo así, una comprensión profunda de la realidad del estrato poblacional bajo estudio.

Tabla 8

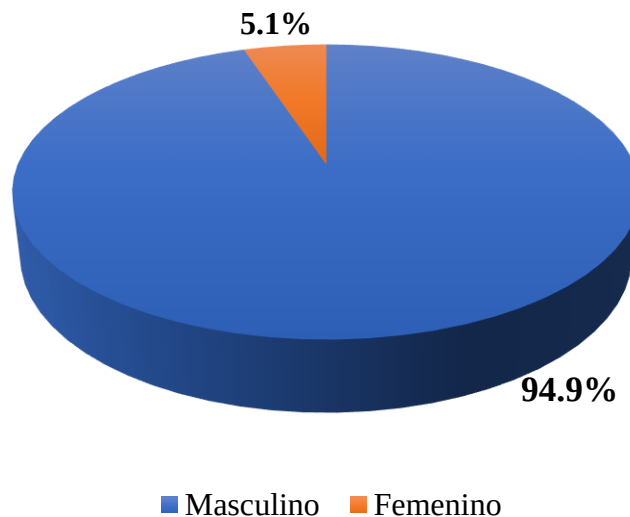
Distribución de la muestra según género de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	5,1%
Masculino	75	94.9%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 2

Distribución de la muestra según género de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al analizar la composición demográfica de los clientes encuestados de Hardy Sports, se identificó que el 94.9% de los participantes corresponden al género masculino, lo que deja en evidencia su clara predominancia dentro de la muestra. Por el contrario, el género femenino registró una participación minoritaria de apenas el 5.1% del total de la población consultada, tal y como se aprecia en la figura 2.

Esta marcada diferencia del público masculino puede atribuirse principalmente a la naturaleza de las actividades comerciales de la empresa, esto debido a que los productos están diseñados para atender necesidades e intereses que históricamente han presentado una mayor demanda por parte de este segmento de la población. Por ello, la composición de la cartera de clientes muestra una diferencia significativa en favor de los hombres.

Tabla 9

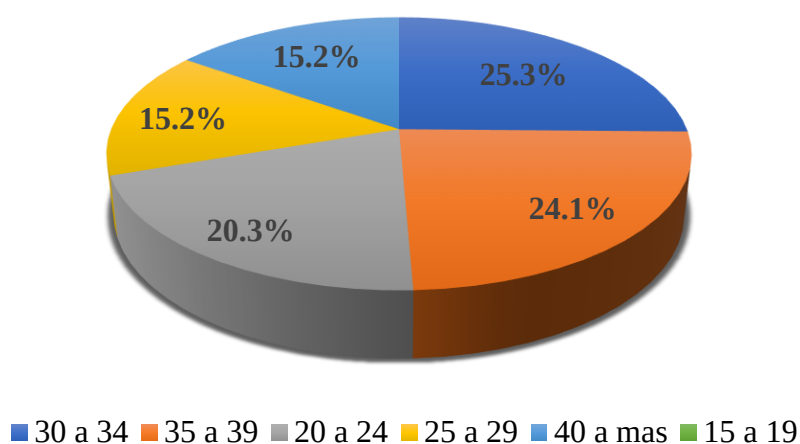
Distribución de frecuencia por rangos de edad de los participantes de la encuesta Hardy Sports, Costa Rica

Rango de Edad (años)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
15 a 19	0	0%
20 a 24	16	20.3%
25 a 29	12	15.2%
30 a 34	20	25.3%
35 a 39	19	24.1%
40 a más	12	15.2%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 3

Distribución de frecuencia por rangos de edad de los participantes de la encuesta Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al encuestar a los clientes de Hardy Sports se obtuvo que el grupo etario con mayor representación corresponde al rango de 35 a 39 años, con un 24.1%, en segundo lugar, está el segmento de 20 a 24 años con un 20.3%. Posteriormente, los rangos de 20 a 29 y años presentaron la misma participación dentro de la muestra con un 15,2%. Finalmente, no hubo registros de participantes en el rango de edad de 15 a 19 años. Estos resultados se muestran en la figura 3.

La distribución por edades refleja que el principal segmento de clientes de Hardy Sports corresponde a personas de 35 a 39 años, con una participación del 24.1%. Este comportamiento indica una mayor afinidad de la marca con consumidores adultos que priorizan la calidad y cuentan con mayor capacidad adquisitiva. Por otro lado, los clientes de 20 a 29 años constituyen una base relevante para la empresa, mientras que la inexistencia de consumidores de entre 15 y 19 años evidencia una baja penetración en el mercado adolescente.

Tabla 10

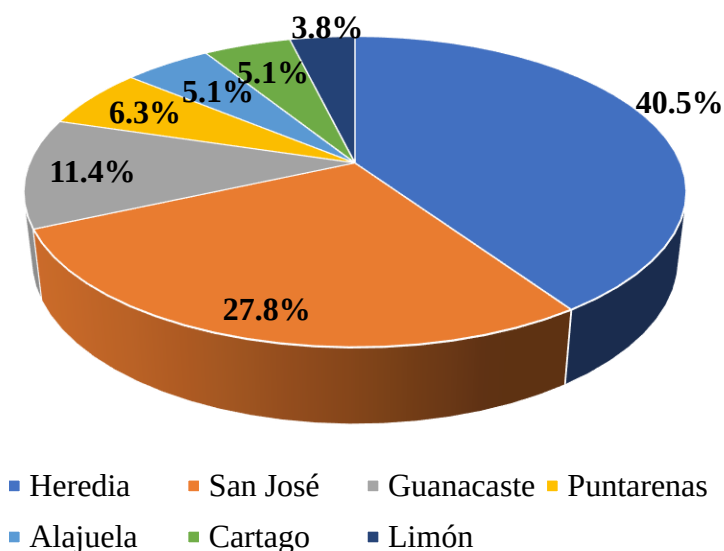
Provincia de residencias de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica

Provincia de Residencia	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Heredia	32	40.5%
San José	22	27.8%
Guanacaste	9	11.4%
Puntarenas	5	6.3%
Alajuela	4	5.1%
Cartago	4	5.1%
Limón	3	3.8%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 4

Provincia de residencias de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Con base en los resultados de la encuesta realizada a los clientes de Hardy Sports, la provincia de Heredia se posicionó con la mayor representatividad con un 40.5%, seguida por San José, el cual presentó un 27.8%. Por su parte las provincias como Guanacaste y Puntarenas mostraron una menor afluencia, registraron un 11.4% y un 6% respectivamente, mientras que Alajuela y Cartago mostraron un comportamiento idéntico de 5.1% cada una. El porcentaje más discreto se registró en Limón con un 3.8%. Los datos completos se pueden apreciar en la figura 4.

Los resultados muestran que Hardy Sports concentra la mayor parte de su cartera de clientes en Heredia (40.5%) y San José (27.8%), consolidando a la Gran Área Metropolitana como su principal mercado. Esta concentración sugiere que la empresa ha logrado una mayor aceptación en las zonas urbanas, posiblemente debido a una mejor accesibilidad, mayor visibilidad de la marca y una oferta comercial más cercana al consumidor. Por el contrario, la baja representación de clientes en Guanacaste, Puntarenas y Limón podría responder a una menor cobertura comercial, limitaciones logísticas o a una mayor presencia de competidores en esas regiones.

Tabla 11

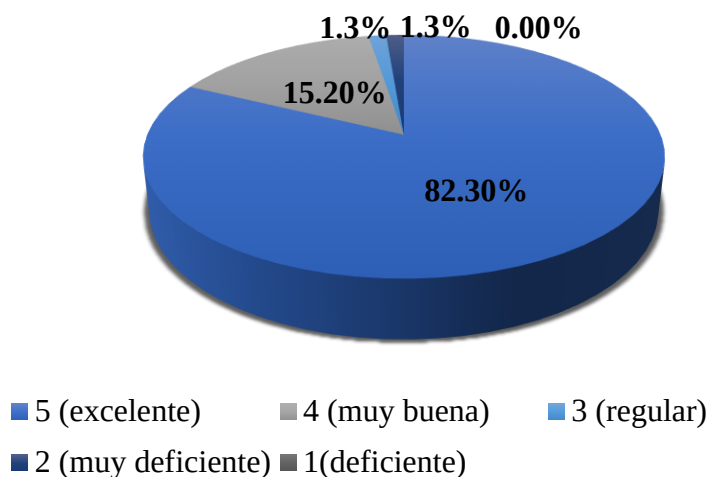
Distribución de la muestra según la experiencia de navegabilidad en el sitio web de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación (escala 1 al 5)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1 (Muy Deficiente)	1	1.3%
2 (Deficiente)	0	0 %
3 (Regular)	1	1.3%
4 (Muy Buena)	12	15.2%
5 (Excelente)	65	82.3%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 5

Distribución de la muestra según la experiencia de navegabilidad en el sitio web de los clientes encuestados de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Los datos recopilados en la encuesta de Hardy Sports respecto a la experiencia de navegabilidad muestran una percepción muy positiva, donde el 82.30% de los usuarios calificó la plataforma como excelente y el 15.20% la consideró muy buena. Las opiniones negativas fueron mínimas, con apenas un 1.30% regulares y no se registró ninguna respuesta con calificación deficiente. Estos resultados reflejaron un nivel elevado de satisfacción de usuarios. Este panorama reafirma el sobresaliente nivel de satisfacción general de la muestra tal y como se ilustra en la figura 5.

Al analizar los resultados cualitativos de la encuesta sobre la experiencia de usuario, se observó una correlación directa con la visión operativa de la empresa. Específicamente, el Gerente General (Castillo, A., entrevista, 28 de abril de 2026) indicó que el desempeño actual de la plataforma es "eficiente" y "amigable", asegurando que los usuarios se muestran conformes con la información proporcionada. Los datos cuantitativos expuestos en este gráfico respaldan plenamente dicha afirmación, demostrando que la percepción interna de la organización se traduce de manera efectiva en una experiencia digital fluida y exitosa para el consumidor.

Tabla 12

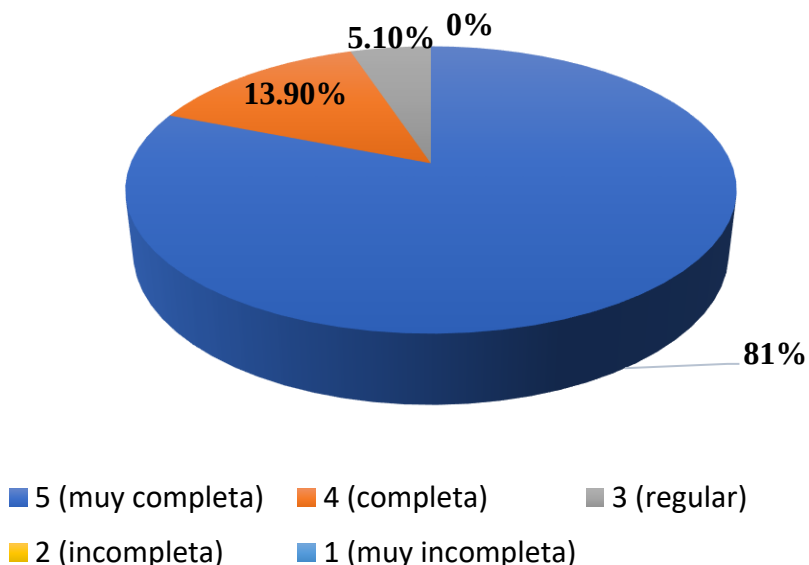
Distribución de la muestra según la percepción de qué tan completa es la información de tallas y materiales en el sitio web de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación (escala 1 al 5)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1 (Muy Incompleta)	0	0%
2 (Incompleta)	0	0%
3 (Regular)	4	5.1%
4 (Completa)	11	13.9%
5 (Muy Completa)	64	81%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 6

Distribución de la muestra según la percepción de qué tan completa es la información de tallas y materiales en el sitio web de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Respecto a la calidad y al detalle de la guía de tallas en la plataforma de Hardy Sports, los usuarios determinaron que la información es sumamente favorable. El 81% de los encuestados manifestó que la información es muy completa, el 13.9% calificó como completa. Por su parte, el 5.1 % consideró que la información es regular, no registró ninguna respuesta de las categorías incompleta ni muy incompleta, esto mostró que el nivel de satisfacción respecto a la calidad es muy alto, esto se evidencia en la figura 6.

La percepción altamente positiva de los clientes, reflejada en que el 94.9% califica la información de los productos como "muy completa" o "completa", señala que Hardy Sports ha logrado ofrecer contenido claro, preciso y útil dentro de su plataforma digital. La disponibilidad de información detallada sobre tallas, materiales y especificaciones permite que los consumidores realicen compras con mayor seguridad y confianza. Además, este nivel de satisfacción contribuye a reducir la incertidumbre durante el proceso de compra, disminuye el riesgo de devoluciones por expectativas no cumplidas y fortalece la credibilidad de la empresa en su canal de ventas en línea.

Tabla 13

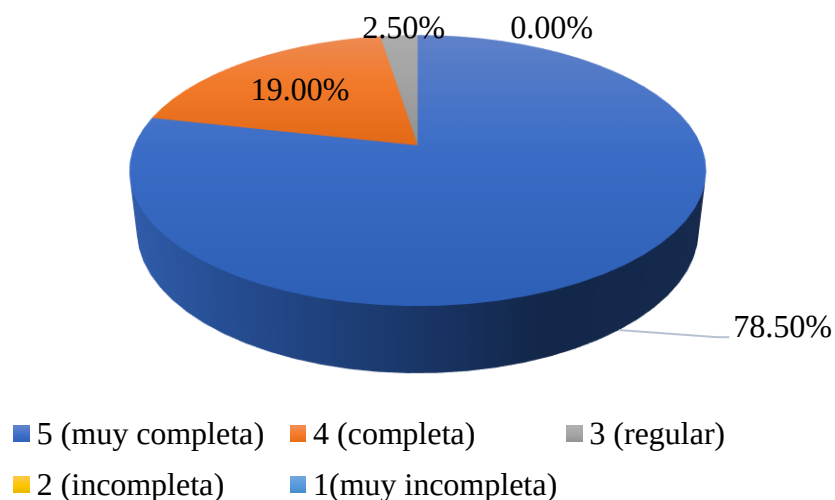
Percepción de los clientes sobre la seguridad y fluidez del sistema de pago en Hardy Sports en Costa Rica

Escala	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1(Muy Incompleta)	0	0.0%
2 (Incompleta)	0	0.0%
3 (Regular)	2	2.5%
4 (Completa)	15	19.0%
5 (Muy Completa)	62	78.5%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 7

Percepción de los clientes sobre la seguridad y fluidez del sistema de pago en Hardy Sports en Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

La pasarela y el sistema de pagos de Hardy Sports gozan de una excelente aceptación entre los clientes según los datos de la figura 7. La gran mayoría de los encuestados respaldó la plataforma, el 78.50% percibió que la información es muy completa y un 19.00% indicó que es completa. El margen de críticas se limitó a un escaso 2.50% de calificaciones regulares y hubo ausencia total de experiencias incompletas o muy incompletas, esto consolidó el éxito en la experiencia de compra.

La percepción de la pasarela de pago por parte de los clientes es muy positiva; sin embargo, el Gerente General (Castillo, A., entrevista, 28 de abril de 2026) indicó que registran tasas de abandono en el proceso de compra. Según explicó en la entrevista, existe un factor crítico en la pasarela de pagos debido a que las ofertas promocionales están diseñadas exclusivamente para transacciones por medio de SINPE Móvil (cuya acreditación es inmediata), por lo que dichos descuentos no se aplican cuando el usuario desea cancelar con tarjeta a través de la plataforma de TiloPay. Esta limitación en las condiciones de pago genera fricción en el usuario y, en consecuencia, produce el abandono del carrito de compras.

Tabla 14

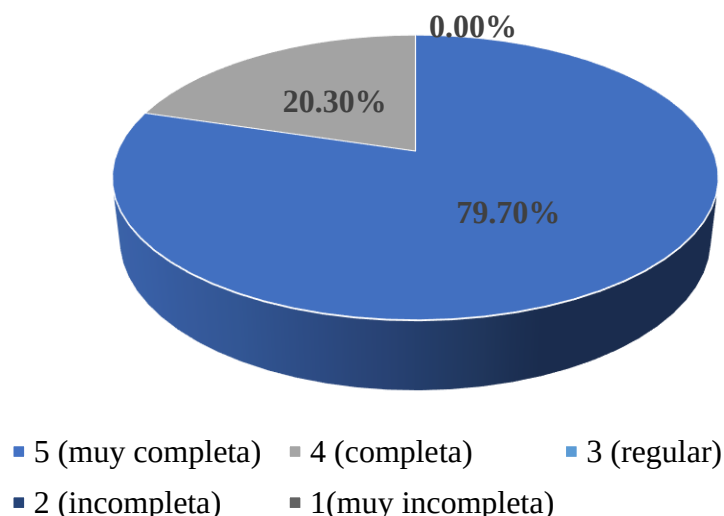
Distribución de la muestra según la percepción de la rapidez y claridad en la atención por whatsApp y redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1(Muy Incompleta)	0	0.0%
2 (Incompleta)	0	0.0%
3 (Regular)	0	0.0%
4 (Completa)	16	20.3%
5 (Muy Completa)	63	79.7%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 8

Distribución de la muestra según la percepción de la rapidez y claridad en la atención por whatsApp y redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Según los datos recopilados en la encuesta aplicada a los usuarios de Hardy Sports, rapidez y la claridad en la atención mediante *WhatsApp* y redes sociales se obtuvo una respuesta muy favorable. Un 79.70% de los usuarios encuestados valoró el servicio como muy completo, mientras que el 20.30% restante lo consideró completo. Cabe destacar que en las categorías regular, incompleta y muy incompleta no registró ninguna mención. Los resultados consolidan el éxito de la empresa tal y como se ilustra en la figura 8.

Al respecto, el Gerente General (Castillo, A., comunicación personal, 28 de abril de 2026) detalló mediante la entrevista realizada que disponen de personal en atención al cliente de lunes a sábados de 8:00 a. m. a 6:00 p. m., y que fuera de ese horario utilizan respuestas automatizadas que son revisadas manualmente al inicio de la jornada del día siguiente. Esto explica las variaciones en la velocidad de respuesta percibidas por algunos de los clientes encuestados.

Los resultados muestran una satisfacción total con la atención brindada por Hardy Sports, lo que confirma la eficacia de sus canales de comunicación y su impacto positivo en la experiencia del que recibe el cliente.

Tabla 15

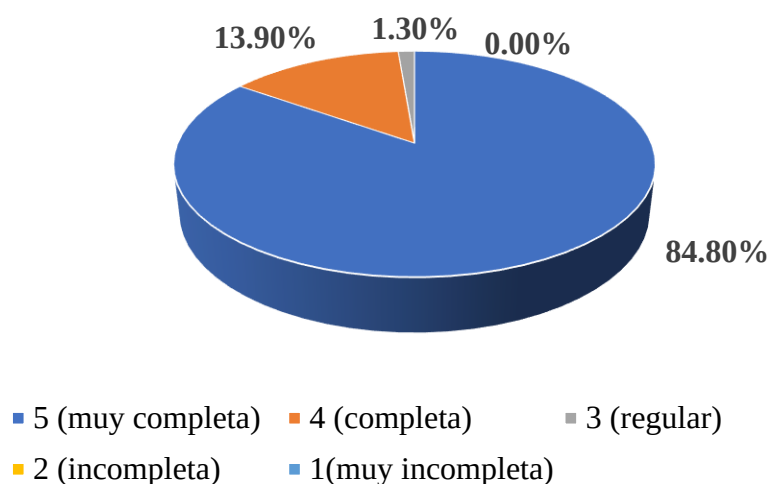
Distribución de la muestra según el nivel de atracción del contenido publicado en redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación	Frecuencia Absoluta (f)	Porcentaje (%)
1 (Muy Incompleta)	0	0.00%
2 (Incompleta)	0	0.00%
3 (Regular)	1	1.30%
4 (Completa)	11	13.90%
5 (Muy Completa)	67	84.80%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 9

Distribución de la muestra según el nivel de atracción del contenido publicado en redes sociales de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

La percepción de los usuarios de Hardy Sports acerca del contenido en sus redes sociales es ampliamente favorable, así se muestra en la figura 9. Tuvo la aceptación principal un 84.80% de la muestra percibió que el contenido de las redes sociales es muy completo, mientras que obtuvo una aceptación secundaria de un 13.90% indicó que es muy completa y un 1.30% evaluó la categoría como regular, no percibió ninguna respuesta negativa de incompleta o muy incompleta lo que evidencia que la estrategia de comunicación en las plataformas digitales cumple con las expectativas de los clientes.

Tabla 16

Distribución de la muestra según la percepción del tiempo de espera en la entrega de pedidos de Hardy Sports, Costa Rica

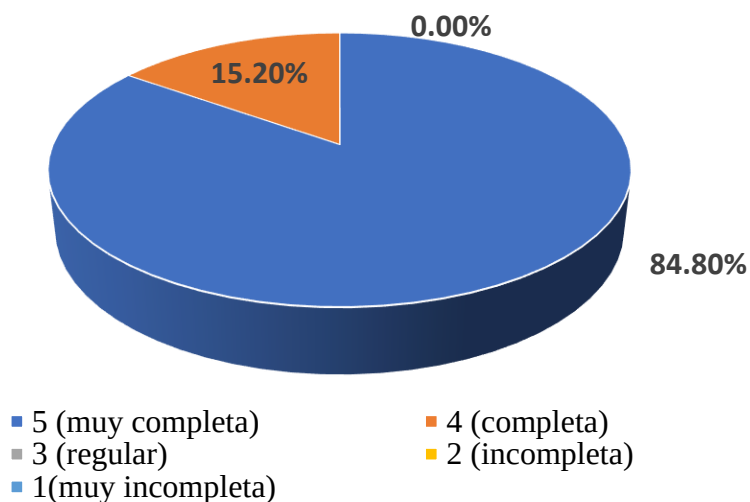
Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1 (Muy Incompleta)	0	0.0%
2 (Incompleta)	0	0.0%
3 (Regular)	0	0.0%
4 (Completa)	12	15.2%
5 (Muy Completa)	67	84.8%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Los resultados muestran que los clientes tienen un alto nivel de satisfacción con la logística actual. El 100 % de las respuestas se ubicó en las categorías de mayor valoración, donde el 84.80 % indicó que la logística es muy completa y el 15.20 % la calificó como completa. Estos resultados evidencian que los clientes perciben de manera positiva la calidad y el funcionamiento del servicio logístico y no hubo respuestas negativas ni regular, incompleta y muy incompleta por lo que se evidencia que el servicio en el tiempo de espera es muy bueno.

Figura 10

Distribución de la muestra según la percepción del tiempo de espera en la entrega de pedidos de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

La eficiencia en los tiempos de entrega de Hardy Sports goza de una aceptación sobresaliente en sus clientes, de acuerdo con los datos que se muestran en la figura 10. El 84.80 % percibió la rapidez del servicio como muy completa, mientras que el 15.20% como completa. Por otra parte, las opciones de regular, incompleta y muy incompleta no tuvieron ninguna participación, esto confirma que los plazos de distribución actual cumplen plenamente las expectativas de los usuarios.

En relación con este punto, el Gerente General (Castillo, A., comunicación personal, 28 de abril de 2026) indicó que en algunas ocasiones los clientes tienden a confundir el tiempo de entrega de Correos de Costa Rica (de uno a cuatro días hábiles) con un servicio de mensajería inmediata o *express*; por lo tanto, resulta de suma importancia aclarar de forma permanente a los usuarios cuál es el plazo de distribución establecido por la entidad logística.

Tabla 17

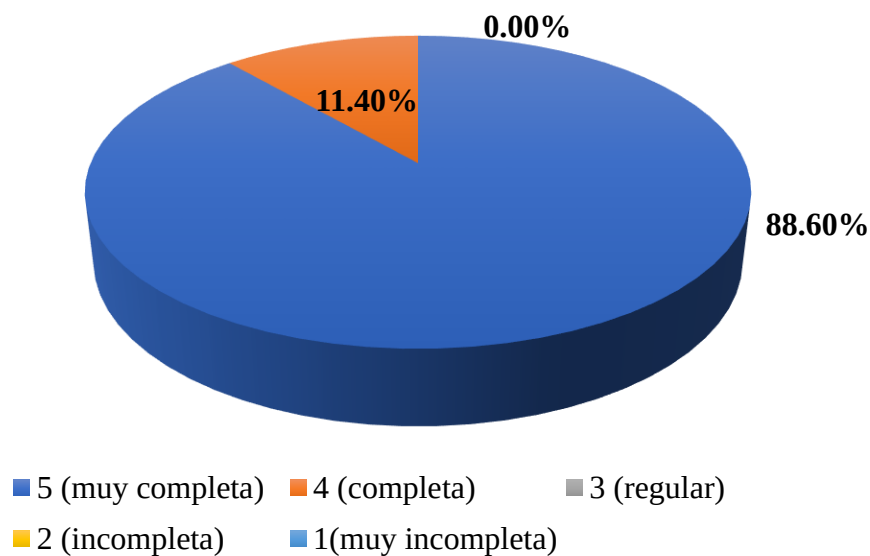
Distribución de frecuencias sobre la percepción del costo de envío en la clientela de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1(Muy Incompleta)	0	0.0%
2 (Incompleta)	0	0.0%
3 (Regular)	0	0.0%
4 (Completa)	9	11.4%
5 (Muy Completa)	70	88.6.%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 11

Distribución de frecuencias sobre la percepción del costo de envío en la clientela de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Las tarifas de entrega de Hardy Sports cuentan con una aprobación satisfactoria por parte de los usuarios, según se evidencia en los datos de la figura 11. El 88.60% de las personas encuestadas valoró el costo de los envíos en la categoría más alta la cual es muy satisfactoria, por otro lado, el 11.40% restante lo percibió como satisfactorio. La ausencia absoluta de los rangos neutrales y negativos como regular, incompleta y muy incompleta confirma que los precios de distribución son competitivos ya aceptados por el público meta.

Respecto a las tarifas, el Gerente General indicó en la entrevista (Castillo, A., comunicación personal, 28 de abril de 2026) que se cobra un monto único competitivo a los clientes, de modo que Hardy Sports asume cualquier costo adicional cobrado por Correos de Costa Rica. Esta estrategia de subsidio mantiene un precio fijo para el envío, lo que reduce la fricción en la compra y explica la alta valoración y satisfacción de los usuarios con el servicio logístico.

Tabla 18

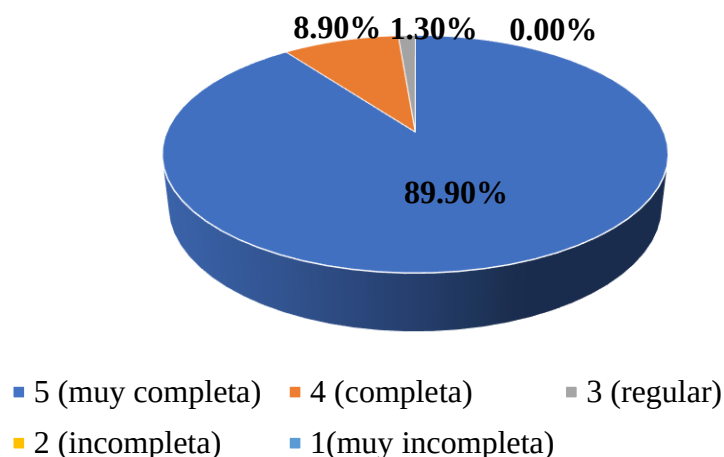
Percepción de los clientes sobre el estado y presentación de los pedidos de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1(Muy Incompleta)	0	0.0%
2 (Incompleta)	0	0.0%
3 (Regular)	1	1.3%
4 (Completa)	7	8.9.%
5 (Muy Completa)	71	89.9%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 12

Percepción de los clientes sobre el estado y presentación de los pedidos de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al encuestar a los clientes de Hardy Sports se evidenció una marcada tendencia de satisfacción en torno de la presentación física de los pedidos. El 89.90 % indica que fue muy completa, seguido del 8.90% la calificó como completa, hubo 1.30 % de neutralidad y no presenta ningún margen de insatisfacción. Esto se muestra en la figura 12. Este resultado confirma que la experiencia visual y el estado de entrega de los productos cumplen las exigencias de los consumidores.

Los resultados reflejan que la presentación física de los pedidos es una de las principales fortalezas de Hardy Sports, ya que el 98.80 % de los clientes la calificó como completa o muy completa, mientras que solo el 1.30 % mantuvo una opinión neutral y no se registraron niveles de insatisfacción. Esta información refleja la eficacia de los procesos de preparación, calidad, profesionalismo y de confianza.

Tabla 19

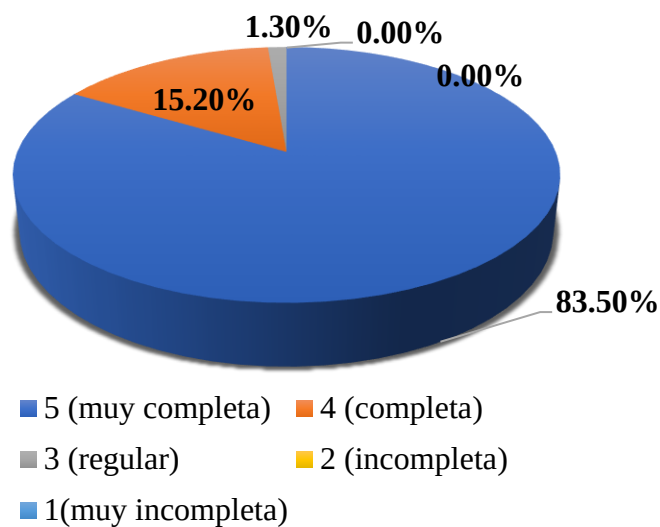
Percepción de la comunicación durante el seguimiento del pedido por los clientes de Hardy Sports, Costa Rica

Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1(Muy Incompleta)	0	0.0%
2 (Incompleta)	0	0.0%
3 (Regular)	1	1.3%
4 (Completa)	12	15.2%
5 (Muy Completa)	66	83.5%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 13

Percepción de la comunicación durante el seguimiento del pedido por los clientes de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

El flujo de comunicación en el seguimiento de la compra de Hardy Sports tuvo una excelente aceptación entre los usuarios, de acuerdo con la figura 13. La gran mayoría de las personas encuestadas calificó el servicio de forma positiva. El 83.50% lo consideró muy completa, mientras que el 15.20% que la define como completa. Adicionalmente se obtuvo el margen de respuestas regulares del 1.30% y no hubo ninguna respuesta de incompleta y muy incompleta lo que evidencia que las estrategias de acompañamiento postventa cumplen con la claridad de información de lo que buscan los consumidores.

Tabla 20

Percepción de los clientes sobre la claridad del proceso de cambios y devoluciones Hardy Sports, Costa Rica

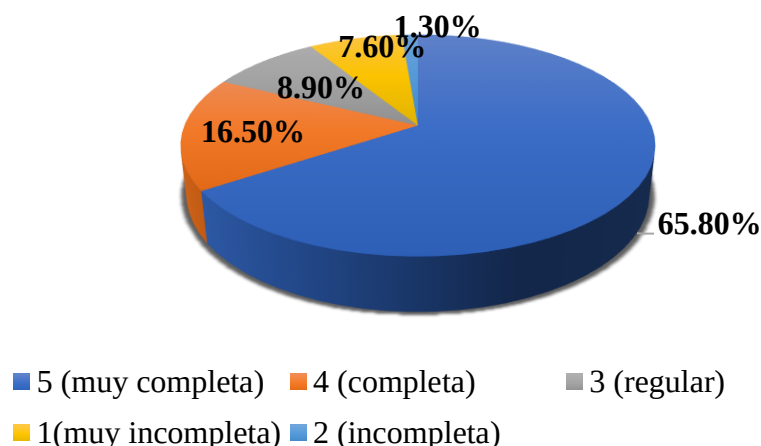
Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1 (Muy Incompleta)	6	7.6%
2 (Incompleta)	1	1.3%
3 (Regular)	7	8.9%
4 (Completa)	13	16.5%
5 (Muy Completa)	52	65.8%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (82.30%) comprenden la política de cambios y devoluciones de Hardy Sports. No obstante, el 17.80% tiene dificultades para comprenderla completamente, lo que indica la necesidad de crear una guía visual que explique el procedimiento de forma más clara.

Figura 14

Percepción de los clientes sobre la claridad del proceso de cambios y devoluciones Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Los resultados de la figura 14 mostraron que la política de los cambios y devoluciones de Hardy Sports tienen un respaldo positivo. El 65.80% indicó tener la información muy completa, seguidamente el 16.50% consideró la información completa. Por su parte un 8.90% catalogó la información como regular, mientras que 7.60% señaló la información como incompleta y solamente el 1.30% indicó muy incompleta, esto indica que, aunque la información está clara hay un pequeño segmento que requiere una guía para simplificar los pasos del proceso.

Tabla 21

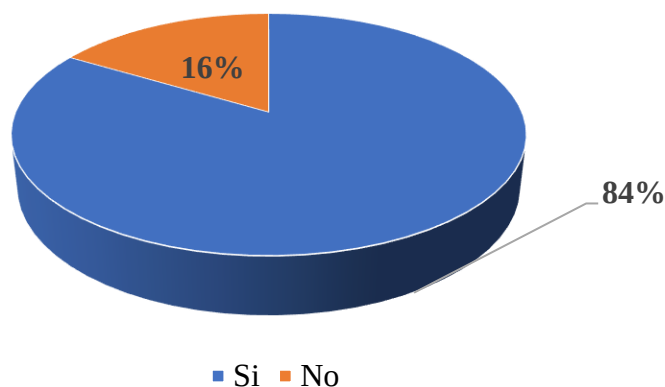
Participación de la comunidad fitness de Hardy Sports en retos deportivos en redes sociales en Costa Rica

Disposición a participar	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
Si	66	83.54%
No	13	16.46%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 15

Participación de la comunidad fitness de Hardy Sports en retos deportivos en redes sociales en Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al evaluar el interés de los clientes Hardy Sports demuestra una fuerte inclinación hacia la interactividad de las dinámicas digitales, de acuerdo con los resultados de la figura 15. Un 84.00% manifestó de forma contundente su deseo de querer involucrarse en los retos deportivos. En contraposición un 16.00% se mostró indiferente ante la idea que participar en los retos en redes sociales. Esta marcada tendencia confirmó que este tipo de contenido cuenta con un alto potencial entre los usuarios de la marca.

El Gerente General (Castillo, A., comunicación personal, 28 de abril de 2026) indicó que, si bien los *reels* atraen vistas orgánicas y visibilidad, las ventas se ejecutan principalmente mediante campañas pagadas (*Ads*) en *Facebook* e *Instagram*, las cuales redireccionan el tráfico directamente hacia *WhatsApp*. Asimismo, precisó que actualmente no trabajan con figuras públicas o *influencers* de gran renombre, sino que la estrategia comercial de la marca prioriza la publicidad basada en videos y testimonios reales de sus propios clientes, buscando con ello generar una mayor cercanía y confianza en el mercado.

Tabla 22

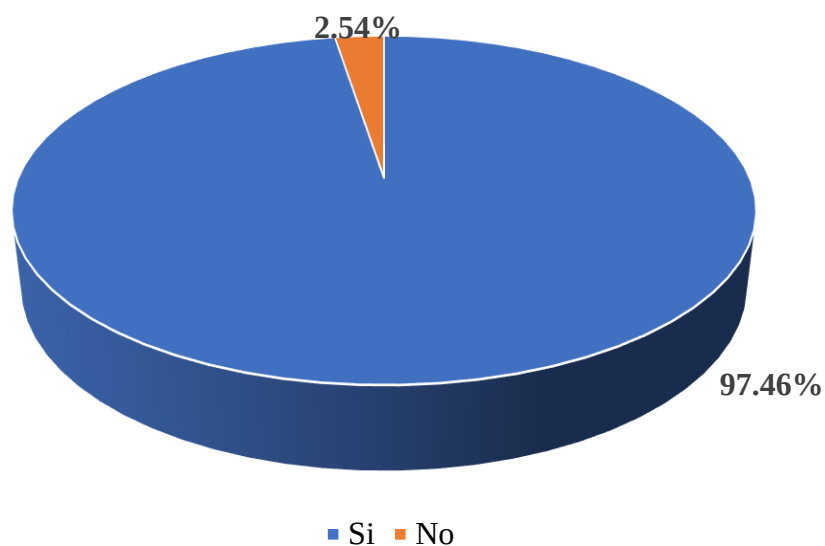
Distribución de frecuencias sobre la percepción de los clientes de Hardy Sports respecto a los premios e incentivos como estrategia de fidelización en Costa Rica

Criterio	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
Si	77	97.46%
No	2	2.54%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 16

Distribución de frecuencias sobre la percepción de los clientes de Hardy Sports respecto a los premios e incentivos como estrategia de fidelización en Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al examinar la distribución de frecuencias de la percepción de los clientes de Hardy Sports respecto a los premios e incentivos como estrategia de fidelización en Costa Rica se observó que

el 97.46% mantuvo una postura afirmativa y únicamente un 2.54% de los encuestados se expresó negativamente, esto demuestra un impacto mínimo en el desinterés de la propuesta de valor. Esto se evidencia en la figura 16. Estos indicadores confirman que la propuesta de valor está alineada con la recompensa de mercado.

Tabla 23

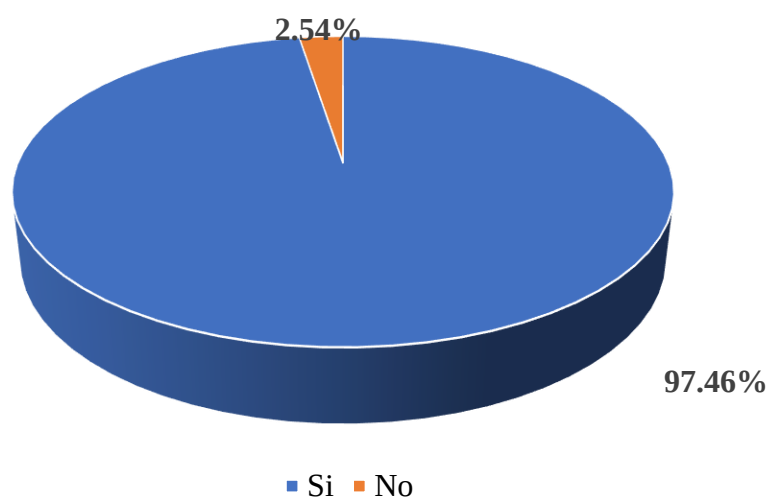
Distribución de frecuencias sobre la disposición de recomendación por parte de los clientes de Hardy Sports en Costa Rica

Perspectiva	Frecuencia Absoluta (f)	Porcentaje (%)
Si	77	97.46%
No	2	2.54%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Figura 17

Distribución de frecuencias sobre la disposición de recomendación por parte de los clientes de Hardy Sports en Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al examinar la distribución de frecuencias sobre el nivel de recomendación por parte de los clientes de Hardy Sports, se identificó que el 97.46% manifestó que sí recomendaría la marca a otras personas, por el sentido opuesto un 2.54% señaló una postura negativa ante la posibilidad de recomendar los productos de la empresa. Esto se muestra en la figura 17. La evidente concentración de opiniones a favor de la calidad favorece la atracción de nuevos cliente mediante la recomendación directa.

Tabla 24

Distribución de frecuencias sobre el nivel de satisfacción asociado a la recomendación de la marca por parte de los clientes de Hardy Sports

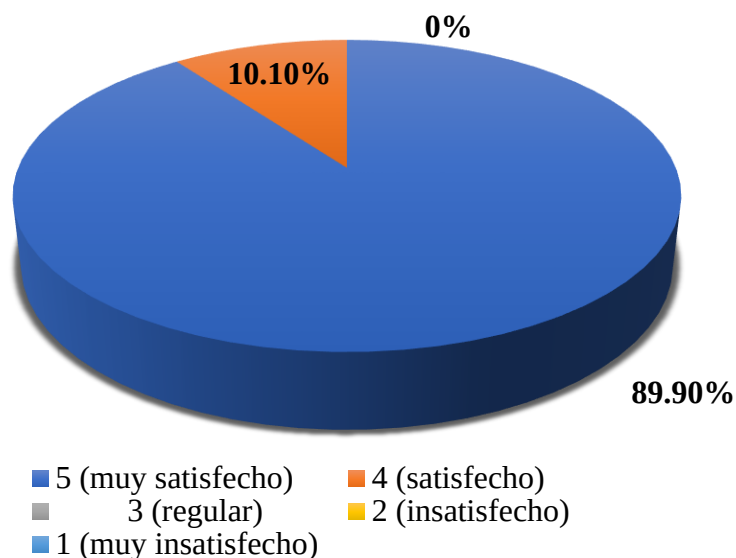
Calificación	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)
1 (Muy Insatisfecho)	0	0%
2 (Insatisfecho)	0	0%
3 (Regular)	0	0%
4 (Satisfecho)	8	10.1%
5 (Muy Satisfecho)	71	89.9%
Total	79	100%

Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

El nivel de satisfacción que se muestra es total, donde el 89.90% se encuentra muy satisfecho y el 10.10% satisfecho. Este resultado demuestra que la empresa está cumpliendo con las expectativas de sus consumidores. Adicionalmente, la inexistencia de respuestas negativas refleja una imagen favorable de la marca. Sin embargo, será importante mantener la calidad de sus productos y servicios para conservar este nivel de aceptación.

Figura 18

Distribución de frecuencias sobre el nivel de satisfacción asociado a la recomendación de la marca por parte de los clientes de Hardy Sports, Costa Rica



Fuente: Presente estudio de mercado, abril 2026

Al encuestar los clientes de Hardy Sports, se identificó un índice de satisfacción extremadamente alto hacia la marca. El 89.90% de los encuestados indicó que se perciben como muy satisfechos y el 10.10% restante manifestó estar satisfecho. Adicionalmente, hubo ausencia total de valoraciones como regular, insatisfecho y muy insatisfecho lo que confirma una percepción unánime positiva por parte del mercado meta. Estos datos se encuentran de forma detallada en la figura 18.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo expone las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación exhaustiva sobre la pyme Hardy Sports, ubicada en Guápiles. A partir del análisis riguroso de los datos cuantitativos y cualitativos recopilados, se evalúan aspectos clave como el rendimiento del comercio electrónico, los niveles de satisfacción del cliente, la efectividad de las estrategias de marketing digital y la gestión de la cadena de suministro. Estos resultados permiten a la gerencia identificar fortalezas operativas y áreas de oportunidad, estableciendo las bases para la formulación de propuestas estratégicas orientadas a consolidar el posicionamiento de la marca, optimizar la experiencia del consumidor y asegurar la sostenibilidad comercial en el mercado digital costarricense.

5.1 Conclusiones

A partir del riguroso análisis e interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos compilados en la presente investigación sobre la pyme Hardy Sports en Costa Rica, y en estricta concordancia con los objetivos planteados para la optimización de su canal de comercio electrónico, experiencia de usuario y cadena de suministro, se desprenden las siguientes conclusiones fundamentales.

5.1.1 Principales Indicadores de Ventas y Rendimientos Comerciales

El diagnóstico realizado a la pyme evidencia que el rendimiento del *e-commerce* de Hardy Sports se sustenta en una experiencia de compra favorable, respaldada por altos niveles de satisfacción en los principales indicadores evaluados. La navegabilidad del sitio obtuvo una calificación de 82,3 % de 5/5, mientras que la claridad de la información sobre tallas y materiales alcanzó un 81 % de valoraciones máximas. Asimismo, la seguridad y fluidez del proceso de pago registraron un 78,5 % de calificaciones de 5/5, y la atención al cliente mediante *WhatsApp* y redes sociales obtuvo un 79,7 % de valoraciones máximas, esto muestra una percepción positiva de los usuarios en relación al funcionamiento general de la plataforma.

Sin embargo, se identificó una oportunidad de mejora en el proceso de pago, ya que las promociones exclusivas para pagos mediante SINPE Móvil generan fricción en clientes que prefieren pagar con tarjeta, ocasionando el abandono del carrito antes de finalizar la compra. En

consecuencia, a pesar de que los indicadores demuestran un buen desempeño comercial, perfeccionar la estrategia de promociones y ampliar las condiciones de pago permitiría reducir la pérdida de conversiones y fortalecer los resultados de ventas.

5.1.2 Conclusiones Sobre Planes de Ventas y Alianzas con Gimnasios, Optimizando la Visibilidad de la Marca

Los resultados obtenidos evidencian un alto potencial para fortalecer la visibilidad y el posicionamiento de Hardy Sports mediante alianzas estratégicas con gimnasios y usuarios de la marca del sector *fitness*. El 83,54 % de los participantes manifestó interés en participar en retos *fitness*, mientras que el 97,46 % mostró aceptación hacia la implementación de premios e incentivos y el mismo porcentaje indicó estar dispuesto a recomendar la marca. Adicionalmente, la satisfacción general alcanzó una calificación promedio de 4,90/5, reflejando una percepción altamente positiva que favorece el *marketing* de recomendación o también llamado un boca a boca digital.

Estos resultados demuestran que el desarrollo de planes de ventas apoyados en alianzas estratégicas representa una oportunidad para incrementar la visibilidad de la marca, fortalecer su credibilidad, acceder a nichos específicos del mercado y potenciar el crecimiento de las ventas mediante acciones de alianzas estratégicas y fidelización de clientes.

5.1.3 Conclusiones Sobre Estrategia Gerencial con Contenido Digital Dirigido a Redes Sociales y Sitio Web

Los resultados alcanzados indican que la estrategia gerencial basada en contenido digital representa una herramienta efectiva para fortalecer el posicionamiento y la conversión de Hardy Sports en los canales digitales. El 84,8 % de los clientes encuestados otorgó la máxima calificación 5/5 al contenido publicado en redes sociales, lo que evidencia un alto nivel de afinidad hacia las publicaciones de la marca. También, el 83,54 % manifestó interés en participar en desafíos *fitness*, confirmando que las estrategias interactivas favorecen el compromiso y la creación de comunidad alrededor de la marca. De igual forma, la atención al cliente mediante *WhatsApp* y redes sociales alcanzó un 79,7 % de valoraciones de 5/5, fortaleciendo la experiencia del usuario mediante respuestas acertadas y un acompañamiento efectivo durante el proceso de compra.

Además, la información proporcionada por la gerencia indica que, aunque el contenido orgánico, especialmente los *reels*, contribuye a incrementar la visibilidad de la marca, las ventas se generan principalmente a través de campañas publicitarias pagadas (*Ads*) que redirigen a los clientes hacia *WhatsApp*, evidenciando la efectividad de una estrategia híbrida que combina alcance orgánico con publicidad digital orientada a la conversión. En conjunto, estos descubrimientos reafirman que una estrategia de contenido digital centrada en la interacción, el valor para el usuario y el uso adicional de medios orgánicos y pagados beneficia el incremento de las ventas, fortalece el posicionamiento de la marca y contribuye a la sostenibilidad comercial de la organización.

5.1.4 Conclusiones Sobre el Análisis Concluyente de la Procedencia Geográfica de los Consumidores

A partir de los datos analizados, se concluye que el mercado meta digital de Hardy Sports se encuentra fuertemente concentrado en la Gran Área Metropolitana (GAM), específicamente en las provincias de Heredia y San José concentran conjuntamente el 68.3% del total de los clientes encuestados. Esta marcada preferencia en la zona central contrasta con la presencia en las provincias costeras y periféricas, en la cual Guanacaste lidera el alcance fuera de la GAM, Alajuela y Cartago mostraron comportamientos idénticos, mientras que Limón registra la participación más discreta. Estos hallazgos demuestran la efectividad de los canales digitales para expandir geográficamente la marca más allá de su sede física.

Es evidente que estos resultados demuestran que la infraestructura digital les ha permitido expandir la marca y proyectarla fuera de su ubicación física original. El uso de la tecnología no solo optimiza el alcance del negocio hacia nuevos segmentos, sino que también consolida el posicionamiento de la marca en un ámbito comercial altamente competitivo.

5.1.5 Conclusiones Sobre la Claridad Informativa del Producto y la Satisfacción del Usuario

Al respecto se concluye que los datos mostraron un nivel de conformidad sobresaliente en relación con la claridad de las guías de tallas y la descripción de materiales en la plataforma *web* de Hardy Sports, dado que la gran mayoría de los usuarios posicionó esta información en los rangos más altos de la escala de evaluación. Asimismo, la ausencia absoluta de valoraciones negativas (categorías "Incompleta" y "Muy Incompleta") confirma que el contenido disponible es robusto,

preciso y alineado con las expectativas del consumidor digital. Este óptimo nivel de satisfacción no solo mitiga la incertidumbre inherente al comercio electrónico de prendas de vestir, sino que también se consolida como un factor determinante para facilitar la decisión de compra, reduciendo de manera significativa el riesgo de fricción o errores en la selección del producto.

5.1.6 Conclusión Sobre Evaluación de la Transparencia Informativa en la Plataforma Web y la Satisfacción del Usuario

Los resultados obtenidos permiten concluir que la plataforma *web* de Hardy Sports proporciona información detallada y clara sobre las características de sus productos, lo que se refleja en un alto nivel de satisfacción por parte de los consumidores. La predominancia de valoraciones positivas y la inexistencia de opiniones negativas evidencian que tanto la guía de tallas como la descripción de materiales responden adecuadamente a las necesidades de los usuarios. Esta transparencia contribuye a fortalecer la confianza en el proceso de compra y a disminuir la probabilidad de devoluciones asociadas a errores de talla o expectativas incorrectas sobre los textiles.

5.1.7 Conclusiones Acerca de los Canales de Comunicación Digital y la Experiencia del Usuario

Los resultados permiten afirmar que la atención al cliente mediante *WhatsApp* y redes sociales representa una ventaja competitiva significativa para Hardy Sports. La valoración completamente positiva por parte de los usuarios refleja altos niveles de satisfacción con la rapidez y efectividad del servicio. Este desempeño se sustenta en la combinación de atención personalizada durante el horario laboral y respuestas automatizadas fuera de este, garantizando una comunicación constante. Gracias a ello, se reducen las dudas y los tiempos de espera, fortaleciendo la confianza de los clientes y mejorando su experiencia de compra.

5.1.8 Conclusiones Sobre el Flujo de Comunicación Postventa y la Trazabilidad Logística

Se concluye que el sistema de comunicación postventa de Hardy Sports constituye un elemento clave dentro de su propuesta de valor en el comercio electrónico. La elevada satisfacción manifestada por los usuarios confirma que la información proporcionada sobre el seguimiento de los envíos resulta suficiente y confiable. Gracias a este acompañamiento permanente, la empresa

logra incrementar la confianza del cliente, optimizar la percepción de su servicio logístico y favorecer la fidelización mediante una experiencia de compra más segura y transparente.

5.2 Recomendaciones

A partir de las oportunidades de mejora identificadas en la pyme Hardy Sports en Costa Rica, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas orientadas a la gerencia general y operativa. Estas acciones buscan fortalecer las ventajas competitivas de la empresa, optimizar la experiencia del cliente y garantizar la sostenibilidad de los procesos comerciales en el entorno digital. Asimismo, se pretende consolidar los niveles de satisfacción alcanzados, promoviendo una mejora continua en áreas clave como la atención al cliente, la gestión logística y la comunicación digital con el propósito de aprovechar los resultados favorables y atender de forma preventiva las áreas vulnerables.

5.2.1 Integración Entre Operaciones y Mercadeo Digital

A la gerencia de Hardy Sports se le recomienda crear un protocolo de comunicación interdepartamental y reuniones regulares entre los encargados de mercadeo digital y los responsables de los despachos de productos. Para la optimización de la cadena de suministros establecida en el objetivo general de esta investigación, es fundamental asegurar la eficiencia operativa, es necesario que la captación de tráfico y las ventas en línea se integren, evitando desequilibrios que puedan afectar el desempeño de la organización.

5.2.2 Implementación de un Panel de Control Gerencial (Dashboard)

Como parte de las acciones de mejora continua, se recomienda incorporar un Panel de Control Gerencial que facilite el seguimiento constante de la estrategia gerencial implementada. Este panel deberá incluir indicadores relacionados con la experiencia del cliente, como la tasa de conversión y el abandono del carrito de compras, asimismo de variables logísticas como los tiempos de entrega y la rotación de inventario. Su implementación contribuirá a medir el desempeño del comercio electrónico, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

5.2.3 Ejecución y Financiamiento de la Propuesta Gerencial

Se sugiere a la alta gerencia acoger formalmente la propuesta gerencial desarrollada en el Capítulo VI y destinar los recursos financieros necesarios para su implementación. De igual forma, se recomienda ejecutar el cronograma propuesto y asegurar la asignación oportuna de los recursos humanos, tecnológicos y materiales en cada fase del proyecto, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con el crecimiento del comercio electrónico.

5.2.4 Fortalecimiento de la Infraestructura Logística y Sincronización Omnicanal del Inventario

Para sostener la excelente experiencia integral ante un aumento proyectado en el volumen de ventas en línea, se recomienda realizar una auditoría integral y optimización de la cadena de suministros. Específicamente se debe de implementar una gestión de inventarios integrado en tiempo real con la plataforma del comercio electrónico, evitando la comercialización de productos que no estén disponibles físicamente.

Adicionalmente se sugiere acuerdos de nivel de servicio, sus siglas en inglés (SLA) encargadas de la última milla, el objetivo es asegurar tiempos de entregas de uno a dos días hábiles en el Gran Área Metropolitana (GAM) y fuera del GAM 3 días como máximo. Adicionalmente se recomienda automatizar el envío de notificaciones mediante *WhatsApp* o correo electrónico, incluyendo el link de rastreo para que pueda dar un seguimiento al paquete en tiempo real. Esto permitirá dar mayor confianza al cliente y también ayuda a bajar las consultas innecesarias al departamento de servicio al cliente.

5.2.5 Monitoreo Continuo del Indicador de Satisfacción del Cliente

Se recomienda realizar una medición trimestral de la experiencia del usuario utilizando la metodología del *Net Promoter Score* (NPS) y encuestas automatizadas posterior a la compra, realizándose en sólo clic. Debido a que la pyme mantiene actualmente una reputación sobresaliente, reflejada en un 89.9% de satisfacción máxima, es indispensable mantener este nivel mediante una cultura organizacional orientada a una excelencia al servicio al cliente.

5.3 Estructuración de Implementación de un Programa de Alianzas Estratégicas e Incentivos Automatizados

Considerando el alto interés de los clientes (97.46%) en premios y beneficios se recomienda implementar un programa de fidelización por diferentes niveles, consistiendo en acumulación de puntos bajo un nombre atractivo como “Hardy Club” o “Hardy Points”, funcionando mediante automatización de un *CRM* al comercio electrónico, sumando puntos por cada compra realizada.

Los puntos acumulados podrían utilizarse para obtener descuentos especiales, acceso anticipado a nuevos lanzamientos o productos exclusivos de edición limitada. Adicionalmente, se aconseja establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas con el sector bienestar en Costa Rica, como gimnasios, centros de nutrición y organizadores de eventos deportivos o carreras.

Estas colaboraciones permitirían desarrollar acciones de *cross-marketing* y *co-branding*, favoreciendo el crecimiento orgánico de la cartera de clientes y aportando un mayor valor percibido, fortaleciendo así la imagen de la marca como promotora de un estilo de vida saludable. Asimismo, estas alianzas estratégicas facilitan el acceso directo a nichos de mercado sumamente segmentados, maximizando el impacto de las campañas fusionadas con una inversión publicitaria mínima.

5.4 Reingeniería y Automatización de la Política Postventa de Cambios y Devoluciones

Se propone incorporar un sistema de autogestión de cambios y devoluciones integrado directamente a la plataforma de *e-commerce* de Hardy Sports, con el propósito de agilizar el proceso y ofrecer una experiencia más clara y eficiente para los clientes. Como parte de esta iniciativa se recomienda crear una sección de “Preguntas Frecuentes” acompañada de infografías y videos explicativos muy breves, con una duración máxima de 30 segundos máximo, donde se detalle de forma sencilla y práctica cada paso de dicho procedimiento.

Adicionalmente se sugiere automatizar el proceso de devoluciones, permitiendo que los usuarios generen sus propias guías de retorno de manera digital. Esto podría estar desarrollado mediante alianzas con operadores logísticos como correos de Costa Rica o las empresas privadas de mensajería.

Implementando esta estrategia, un proceso que usualmente es percibido como complicado y poco práctico pasará a convertirse en una experiencia más simple, rápida y centralizada. Esto será de suma importancia para fortalecer la confianza del cliente y disminuir la tasa de abandono de compras en línea y de esta forma se posiciona el servicio postventa como un factor diferenciador de la marca.

5.4.1 Formalización del Programa de Embajadores de Marca y Sistema de Referidos

Aprovechando el alto nivel de recomendación hacia la marca por parte de los clientes (97.46%) se plantea desarrollar un plan de referidos digitales dentro de la plataforma del *e-commerce*. Este programa podría funcionar mediante códigos únicos de descuentos para cada uno de los clientes, a esta dinámica se le podría establecer un nombre como “Invita y Gana” donde el cliente actual como el nuevo se verán beneficiados con los descuentos.

Esta estrategia permitirá fortalecer el *marketing* de recomendación en una estrategia digital medible y escalable, capaz de generar nuevos clientes y aumentar la fidelización. Adicionalmente se propone crear el programa “Embajadores Hardy” seleccionando clientes frecuentes y activos, los mismo recibirán productos exclusivos a cambio de generar contenido auténtico para la marca.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

La presente propuesta estratégica define la hoja de ruta para la transformación del canal digital de Hardy Sports, posicionando la innovación tecnológica y la eficiencia operativa como los motores principales de su crecimiento y rentabilidad en el mercado costarricense. Ante un entorno competitivo dominado por marcas internacionales, este proyecto plantea una reingeniería integral que unifica el comercio electrónico con la logística de última milla.

A través de la automatización de procesos, el desarrollo de alianzas estratégicas locales y una sólida estrategia de fidelización postventa, la propuesta no solo busca resolver de raíz problemáticas críticas como el abandono del carrito de compras, sino también transformar cada interacción digital en una experiencia ágil, transparente y de alto valor para el cliente.

6.1 Propósito Estratégico

La estrategia de la propuesta está orientada a fortalecer el canal digital de Hardy Sports como un factor clave para el crecimiento y la rentabilidad. Para ello combina la optimización del comercio electrónico con una gestión de logística eficiente, mejorando la experiencia del cliente al momento de realizar la compra. Adicionalmente incorpora estrategias de ventas corporativas, fidelización y alianzas estratégicas las cuales contribuyen a reducir las barreras de compra y favorecer un desarrollo sostenible y competitivo.

6.2 Justificación y Planteamiento del Problema

La pyme Hardy Sports enfrenta desafíos operativos en su canal digital, los cuales afectan directamente la experiencia del cliente, principalmente por el abandono elevado en el carrito de compras, esta situación limita la capacidad de la empresa para competir hábilmente con marcas internacionales que ofrecen servicios digitales que son más ágiles.

Esta propuesta plantea una reingeniería de procesos la cual está orientada a que la experiencia digital y logística de la última milla se integren, con el fin de intención de optimizar el servicio, a su vez incrementar la satisfacción de los usuarios y también fortalecer su fidelización dentro del mercado digital costarricense.

6.3 Objetivos de la Propuesta

Los objetivos de la presente propuesta se presentan con el fin de atender las necesidades detectadas durante el análisis realizado a la organización. Se definen los objetivos que servirán como una guía para su ejecución. El objetivo general establece la finalidad global del proyecto y los objetivos específicos describen las acciones concretas, las cuales permitirán realizar la gestión comercial y operativa de Hardy Sports, la expectativa es fortalecer la experiencia de los usuarios en los canales digitales y crear condiciones que beneficien el crecimiento sostenible de la empresa mediante la integración de estrategias gerenciales y logísticas de mercadeo.

6.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un modelo de gestión gerencial orientado en optimizar de manera sistemática la experiencia del usuario en los canales digitales y la logística de distribución de Hardy Sports con la finalidad de incrementar las ventas digitales la fidelización de los clientes.

6.3.2 *Objetivos Específicos*

Elaborar un cuadro de indicadores claves de rendimientos (*KPIs*) comerciales y financieros, maximizando el retorno de la inversión y el control de las fugas en la conversión.

Diseñar un plan de alianzas estratégicas con gimnasios de las zonas de influencia de Hardy Sports, posicionando la marca y promoviendo las ventas corporativas por volumen.

Consolidar los datos de los canales digitales como el sitio *web*, *Instagram*, *Facebook* y *Tik Tok* con el embudo de ventas de Hardy Sports comprendiendo el comportamiento de los usuarios y perfeccionando oportunidades de conversión que benefician a la organización.

6.4 Estructura y Enfoque de la Propuesta

La propuesta plantea una reestructuración de los procesos digitales y operativos, logrando que el canal de comercio electrónico y cadenas de suministros funcionen de una forma unificada.

a. Acciones para desarrollar

Se implementará un ecosistema digital automatizado en donde el *e-commerce* opere de forma unificada con el stock físico, de forma paralela se desplegará un programa de fidelización el cual estará asignado por niveles de compras adquiridas por el usuario “Hardy Clubs” a través

de un *software CRM*, se agregará una plataforma de autogestión de cambios y devoluciones, y campañas *Cross marketing* con los gimnasios locales.

b. Plan de implementación

Con base en la recopilación de datos transaccionales de los usuarios y la ejecución de auditorías logísticas preliminares, la estrategia contempla la configuración de herramientas digitales orientadas a la automatización de procesos. Esto incluye el despliegue de un sistema de notificaciones inmediatas a través de canales como *WhatsApp Business* y correo electrónico, los cuales integrarán enlaces de rastreo en tiempo real para optimizar la trazabilidad del envío. Complementariamente, se diseñarán micro videos informativos con una duración inferior a los 30 segundos dirigidos a simplificar la comprensión de la política postventa, a la par del lanzamiento de desafíos deportivos interactivos en redes sociales para potenciar el compromiso del consumidor.

c. Personal involucrado

En este proceso estarán involucrados la Gerencia General de Hardy Sports, la Gerencia de Operaciones (logística), servicio al cliente/servicio postventa, aliados comerciales (dueños de gimnasios y centros de nutrición) y los proveedores externos de mensajería (última milla).

d. Resultados esperados

Reducir el abandono del carrito de compras mediante la simplificación de procesos; lograr un incremento proyectado del 20% en los ingresos, la rentabilidad y la cartera de clientes en un término de seis meses; y elevar el tráfico e interacción en redes sociales en un 75% en un periodo no mayor a tres meses.

6.5 Fases Operativas del Proyecto

La tabla 25 muestra la distribución de las fases operativas que componen el proyecto, las cuales constituyen un ciclo de manera continua para Hardy Sports. La estructuración de las actividades garantiza la viabilidad de la propuesta, ya que delimita los campos de acción esenciales para fortalecer la experiencia del consumidor. Esto permitirá que la pyme transite de un modelo de atención tradicional hacia un ecosistema automatizado.

Tabla 25

Cronograma de optimización operativa y comercial de Hardy Sports

Fase	Descripción	Actividades Clave Asociadas a Hardy Sports
1.Diagnóstico e integración de indicadores.	Identificar puntos críticos de obstrucción actuales, métricas <i>web</i> e inventarios.	Medición de tasas de abandono del carrito de compras, auditorías de tiempos de respuestas del vendedor.
2-Alianzas estratégicas y Co-branding	Planificación y formalización de la red comercial física-digital.	Negociación con gimnasios, centros de nutrición, organizadores de carreras en Costa Rica, esto para captar nichos altamente segmentados.
3-Marketing de contenidos y automatización de la experiencia del cliente.	Diseño e implementación de la estrategia de <i>marketing</i> e interactividad.	Programación del sistema de puntos, es un plan de lealtad llamado “Hardy Club”, lanzamiento de retos <i>fitness</i> interactivos en redes sociales y configuración de un <i>CRM</i> .
4- Reingeniería logística.	Optimización operativa de la cadena de distribución.	Lograr que el stock disponible sea idéntico, exacto y transparente tanto para el vendedor físico como para el comprador en línea.
5- Implementación post venta auto gestionable.	Sistematización de herramientas de asistencia	Despliegue del módulo digital de cambios autónomos e integración de infografías y

	técnica y accesibilidad informativa.	recursos multimedia de formato corto para la asistencia al usuario.
6- Seguimiento y monitoreo continuo.	Evaluación de satisfacción del cliente post compra.	Implementación trimestral con el indicador <i>Net Promote Score (NPS)</i> .

Fuente: Presente estudio de mercado

6.6 Requerimientos Operativos y Logísticos

Para garantizar la viabilidad técnica y correcta de la ejecución de las fases operativas propuestas para Hardy Sports, resulta indispensable delimitar los activos con los que deberá contar la organización. A continuación, se detallan los requerimientos esenciales estructurados bajo tres ejes fundamentales: el talento humano calificado para liderar y supervisar los nuevos procesos, la tecnología para verificar la omnicalidad y los recursos materiales para asegurar la calidad operativa.

6.6.1 Recursos Humanos

En la presente propuesta es importante mencionar qué funciones tiene cada uno de los integrantes responsables del proyecto, como se detallan a continuación:

- a. Director del proyecto / Gerente General: Liderará la integración estratégica entre las áreas.
- b. Encargado de operaciones y logística: Fiscalizará los niveles de servicio con la mensajería y también la sincronización omnicanal del Stock.
- c. Especialista en marketing digital/ ventas: Encargado de los retos fitness y la creación de micro videos explicativos no mayor de 30 segundos.
- d. Soporte técnico / Desarrollador Web Externo: Despliegue del módulo web para la autogestión de devoluciones e integración de la base de datos centralizada con la plataforma de comercio electrónico.

6.6.2 Recursos Tecnológicos

En la presente propuesta es importante mencionar qué herramientas tecnológicas respaldan la ejecución del proyecto, detallándose a continuación:

- a. Plataforma *E-commerce* automatizada con pasarela de pagos integrada.
- b. *Software CRM* automatizado para el control de *Hardy Points* y la base de los clientes potenciales.
- c. Herramientas de automatización de la mensajería (API de *WhatsApp Business* o correos electrónicos para envíos de links de rastreo en tiempo real.
- d. *Dashboard* de analítica y financiero.

6.6.3 Recursos Materiales

La ejecución del proyecto contará con recursos materiales que permitirán su adecuado desarrollo, los cuales se presentan a continuación:

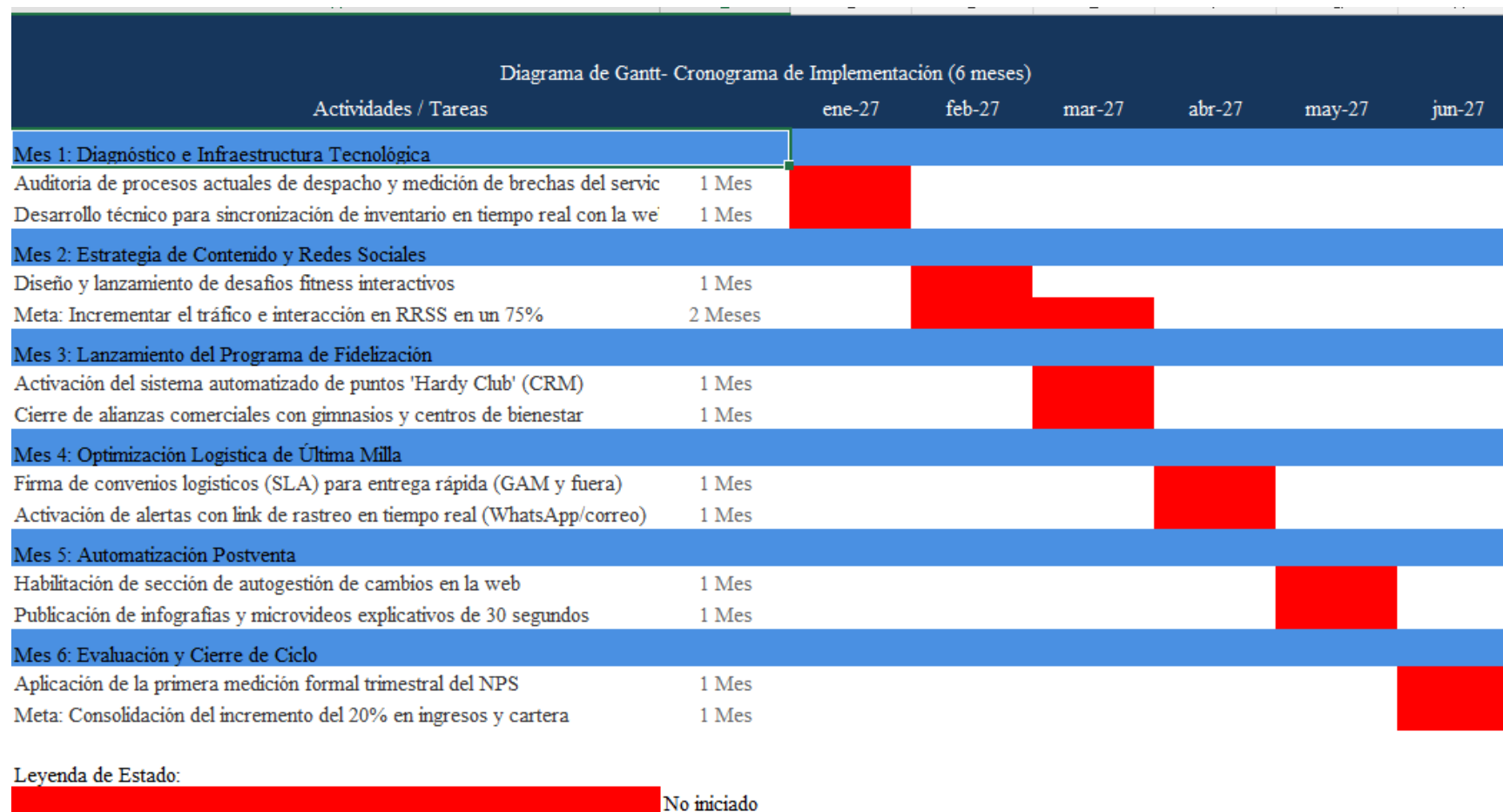
- a. Equipos de cómputo y dispositivos móviles para gestionar los pedidos.
- b. Sustitución de empaques genéricos por materiales personalizados de alta gama.
- c. Material digital de documentación (Infografías y guías visuales de soporte post ventas).

6.7 Cronograma de Ejecución Propuesto (6 meses)

Para garantizar la viabilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos planteados en esta propuesta, se creó un plan de acción el cual está estructurado de forma secuencial para un período de 6 meses, comprendido en el período de enero de 2027 a junio 2027. La programación, secuencia y seguimiento de actividades se presentan mediante este diagrama de Gantt, esta herramienta facilita el monitoreo del avance del proyecto y también colabora en la identificación de las relaciones entre las diversas áreas.

Tabla 26

Diagrama de Gantt propuesto para las fases operativas de Hardy Sports, periodo enero-junio 2027



6.8 Alcance e Impacto de la Propuesta

La implementación de este plan estratégico además de optimizar la estructura interna de la empresa también genera ventajas competitivas sostenibles a un corto y mediano plazo. La propuesta se desarrolla entorno a los tres ejes fundamentales de desarrollo: la maximización del rendimiento de los recursos disponibles, el aumento y la notoriedad y el valor percibido de la marca y la optimización de la rentabilidad y el beneficio económico.

Por lo tanto, los impactos previstos se materializan en ventajas concretas y cuantificables, que respaldan la factibilidad de la propuesta. Estos efectos se desglosan detalladamente en los siguientes apartados, siendo evaluados formalmente a través de una matriz de indicadores clave de rendimiento (*KPIs*).

6.8.1 Beneficios Operativos

A continuación, se describen los principales beneficios operativos que se espera alcanzar con la implementación de la presente propuesta:

- a. Reducción significativa de la carga operativa en el área de servicio al cliente, esto se logra mediante una implementación de notificaciones automatizadas y links de rastreo.
- b. Mayor precisión de ventas al evitar la comercialización de productos que están agotados en físico, gracias a la actualización sincronizada del inventario.
- c. Experiencia post venta más ágil a través de una sección de preguntas frecuentes y herramientas de autoservicio para clientes.

6.8.2 Beneficios Estratégicos

La implementación de esta propuesta permitirá obtener diversos beneficios estratégicos para la organización, los cuales se presentan a continuación:

- a. Fortalecimiento de una comunidad sólida que está comprometida con el bienestar físico, posicionando a Hardy Sports como una marca referente de estilo saludable, esto va más allá de la comercialización de ropa.
- b. Alianzas con gimnasios: una vía de bajo coste publicitario permite llegar de forma inmediata a un público objetivo específico.

- c. Ultra-personalización: nuestra estrategia para superar a las grandes multinacionales, de esta manera se ofrecerá una experiencia única que ellas no pueden replicar.

6.8.3 Beneficios Económicos

- a. Crecimiento del volumen de ventas y captación natural de clientes gracias a la fidelización del sistema Hardy Point de Hardy Club.
- b. Reducción de costes unitarios de las ventas por volumen derivadas de los convenios estratégicos.

6.8.4 Indicadores de Impacto (KPIs)

Apéndice C, Documento KPI's

- a. *Tasa de abandono del carrito*: el fin es reducir al 50 % optimizando la velocidad de respuesta y la fluidez de la navegación.
- b. *Tasa de crecimiento en facturación y rentabilidad*: (Meta: incrementar un 20% en un plazo de 6 meses).
- c. *Meta trimestral*: aumentar un 75% la interacción en redes sociales.

6.9 Control y Verificación de Resultados

Para verificar la efectividad de la propuesta de forma objetiva, se desarrolla un sistema integral de control, el cual está basado en indicadores de desempeño que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y gerenciales definidos. Este proceso de evaluación facilita el análisis de eficiencia de operaciones, el desempeño logístico, la viabilidad financiera la satisfacción del cliente, proporcionando la información relevante para el monitoreo y mejora continua de dicho proyecto. En el siguiente apartado se describen los principales indicadores de desempeño y los métodos análisis utilizados para el control y seguimiento del proyecto.

6.9.1 Indicadores de Evaluación

La implementación del proyecto será evaluada mediante los siguientes indicadores, los cuales permitirán medir su avance, cumplimiento y nivel de éxito.

- a. Índice de satisfacción general: Mantener o mejorar el nivel de satisfacción del cliente, procurando que al menos el 89.9 % de las evaluaciones correspondan a la máxima calificación.
- b. Cumplimiento de los tiempos de entrega: Verificar que al menos el 95 % de los envíos se entreguen dentro del plazo establecido de 1 a 2 días hábiles en el Gran Área Metropolitana (GAM) y en un máximo de 3 días hábiles fuera.
- c. Uso del programa de fidelización: Cantidad porcentual de usuarios activos del comercio electrónico que utilizan los beneficios del programa Hardy Sports.

6.9.2 Mecanismos de Validación

Como parte de la propuesta, se establecen los mecanismos de validación necesarios para monitorear el desempeño del proyecto y promover acciones de mejora continua.

- a. Evaluación trimestral del *Net Promoter Score* (NPS): posterior a la compra, realizar evaluaciones periódicas después de la compra, usando un formato sencillo con un solo clic para facilitar la participación del usuario.
- b. Auditoría del proceso de logística: Realizar revisiones mensuales en conjunto con el proveedor de los servicios de la última milla para corroborar el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos con los acuerdos de nivel de servicio.
- c. Seguimiento del desempeño financiero: Monitorear los principales indicadores económicos del proyecto mediante la comparación de gastos de ventas y márgenes de utilidad, con el propósito de evaluar la recuperación de la inversión realizada.

6.10 Planificación Presupuestaria del Proyecto (USD)

Como parte de la propuesta planteada, se establece un presupuesto estimado de inversión que contempla los recursos necesarios para su ejecución y puesta en marcha. Esta proyección económica integra los principales requerimientos tecnológicos, operativos y estratégicos identificados durante el desarrollo del proyecto, considerando las condiciones financieras de una PYME costarricense. La distribución presupuestaria propuesta incluye la implementación de herramientas digitales, mejoras en los procesos operativos y logísticos, acciones de *marketing*, capacitación del personal y una asignación destinada a posibles contingencias. Asimismo, el

presupuesto permite definir los recursos financieros requeridos para llevar a cabo la propuesta y proporciona una referencia para evaluar su viabilidad y sostenibilidad a mediano plazo.

Tabla 27

Proyección de inversión requerida para la ejecución de la propuesta para la pyme Hardy Sports

Concepto	Características Técnicas	Costo Estimado
Infraestructura Web y Sincronización	Plugin de sincronización omnicanal de inventario en tiempo real y desarrollo del módulo de autogestión de devoluciones.	\$ 1200
Herramientas Tecnológicas Automatizadas	Licencia semestral de <i>Software CRM</i> para la gestión de Hardy Club, base de <i>leads</i> y API de las notificaciones automáticas por <i>WhastApp</i>	\$850
Marketing, Alianzas y Contenido	Producción de microvideos de 30 segundos, diseño de infografías de soporte y material gráfico para los retos <i>fitness</i> en gimnasios aliados.	\$600
Insumos operativos y logísticos	Implementación de empaques elaborados con materiales sostenibles que garanticen la protección de las prendas deportivas durante su distribución y reduzcan el impacto ambiental.	\$450
Capacitación del Personal	Capacitación del equipo operativo en Guápiles sobre el uso de las herramientas del <i>CRM</i> y los procedimientos establecidos para mejorar la atención y el seguimiento al cliente.	\$300
Contingencias (10%)	Reserva presupuestaria para atender incrementos imprevistos en las tarifas de los proveedores logísticos y modificaciones técnicas en la	\$340

	plataforma de comercio electrónico.	
TOTAL, ESTIMADO	Inversión inicial de la Propuesta.	\$3740

6.11 Análisis Financiero de Recuperación

La propuesta contempla inversiones dirigidas a mejorar la tasa de conversión de comercio electrónico y reducir el abandono del carrito de compras, se estima un aumento de un 20 % en las ventas generará los ingresos necesarios para recuperar la inversión inicial en un periodo de tres a cuatro meses posterior a la ejecución de la propuesta.

6.12 KPIs y Material Publicitario

El uso de los indicadores claves de desempeño (KPIs) permite evaluar el impacto de las estrategias implementadas y facilita la toma de decisiones. Dentro de este enfoque el material publicitario (POP) es una herramienta importante en las estrategias de marketing, debido a que permite atraer la atención del público. Adicionalmente aumenta la visibilidad de la marca en lugares claves y favorece la generación de nuevos clientes potenciales.

6.12.1 Dashboard de KPIs (Gestión de Desempeño)

La incorporación de un sistema de indicadores resulta fundamental para pasar de una gestión intuitiva a una basada en datos. Se propone el siguiente tablero de control como una herramienta para respaldar la toma de decisiones a nivel gerencial.

6.12.2 Plan de Material POP y Publicitario

El material POP (*Point of Purchase*) constituye una herramienta estratégica para reforzar la presencia digital de la Pyme Hardy Sports con los espacios físicos donde interactúan los deportistas. A continuación, se presenta la forma de implementación y distribución de los recursos.

a. Material Para Gimnasios Aliados:

Stands informativos: Instalados en las zonas de recepción, agregando código QR que permiten acceder al *e-commerce* con beneficios exclusivos.

b. Adhesivo de Piso (*Floor Graphics*):

Señalización visual estratégica diseñada para dirigir al cliente hacia el stand o zona de exhibición.

6.12.3 Publicidad Digital

Esta iniciativa se llevará a cabo mediante el uso de recursos visuales de alto impacto que proyectan la resistencia, la durabilidad y calidad superior de los productos cumpliendo con los estándares de formato y segmentación propios de *Instagram* y *Facebook Ads*.

a. Campaña “*Performance*”:

Diseños gráficos digitales enfocados en resaltar la calidad de los materiales y la resistencia del producto, adaptados para campañas en *Instagram* y *Facebook Ads*.

Copy Persuasivo: Mensajes enfocados en destacar los beneficios para el rendimiento deportivo, dirigidos a atraer y conectar con un segmento de nicho.

6.12.4 Cronograma de Implementación

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y garantizar una transición eficiente en la gestión operativa de Hardy Sports, se ha diseñado un plan de trabajo estructurado en tres fases estratégicas. La ejecución de este cronograma contempla un periodo aproximado de tres meses, durante el cual se implementarán y fortalecerán los instrumentos de evaluación, se establecerá la presencia física en ubicaciones estratégicas y se pondrán en marcha las iniciativas digitales planificadas.

Asimismo, este enfoque por etapas permitirá realizar un monitoreo constante del rendimiento y aplicar ajustes oportunos ante cualquier desviación en los plazos previstos. De esta manera, cada fase sentará las bases operativas necesarias para garantizar el crecimiento potencial del proyecto y la optimización continua de los recursos disponibles.

Referencias

- Arias Gonzales, J. L., y Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. *Arias_S2.pdf
- Axioma Sales Training. (2020). *Curso de técnicas de venta: Aprende a vender paso a paso*. <https://www.axiomafv.com> *Curso-de-T-cnicas-de-Venta-Axioma-Sales-Training 2020.pdf
- Barrón de Olivares, V. y D'Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/160000>
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice(8thed.)*. Pearson. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher Education/subject-catalogue/marketing/Chaffey-Digital-Marketing-8e.html>
- Chiavenato, I. (2021). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama del comercio electrónico en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48077>
- David, F. R., y David, F. R. (2022). *Conceptos de administración estratégica* (17^a ed.). Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>
- Fernández Casal, R., Roca Pardiñas, J., Costa, J., y Oviedo de la Fuente, M. (2022). *Introducción al Análisis de Datos con R*. ISBN: 978-84-09-41823-7. <https://rubenfcasal.github.io/intror/>

- Giráldez, G. (2020). *Marketing digital para los que no saben de marketing digital: descubre cómo el marketing y la comunicación digital ayudan a las marcas a diferenciarse* (1 ed.). LID Editorial España. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/269741>
- Grupo Convierte Más. (2021). *Ventas en la era digital: Conviértete en un vendedor ético de alto impacto*. Convierte Más. *Ventas-en-la-era-digital-Grupo-Convierte-M-s 2021.pdf*
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGrawHill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Junta de Andalucía. (s. f.). *Introducción al marketing digital* [eBook]. Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo. *02 Introduccion marketing digital.pdf*
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2021). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15ª ed.). McGrawHill Education. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial. https://www.grupoalmuzara.com/libro/9786078704972_paginas.pdf
- Laudon, K. C., y Traver, C. G. (2023). *E-commerce 2023: Negocios, tecnología y sociedad* (17ª ed.). Pearson Educación. <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/18988431>
- Markuleta, M., y Errandonea, I. (2023). *Marketing online: Estrategia y táctica en la era digital*. Alpha Editorial. *Marketing online - Google Books*
- Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., e Izundegui Ordóñez, G. (2022). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. INUDI Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Merlos, E., Acosta, B., y Amaya, C. (2021). *Manual de marketing digital para emprendedores* [Archivo PDF]. Funde Fundación Nacional para el Desarrollo. **Manual-de-marketing-digital-para-emprendedores-Enrique-Merlos-Beatriz-Acosta-Claudia-Amaya.pdf*

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2023). *Informe anual sobre el estado de las PYMES en Costa Rica*. Gobierno de Costa Rica. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8
- Perez, L. Perez, R. y Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*: (ed.). Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/138497>
- Polanía Reyes, J., et al. (2020). *Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa: Aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior*. Institución Universitaria Antonio José Camacho y Universidad César Vallejo. (Perú). *LIBRO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA IIICAP.pdf*
- Polanía Reyes, J., et al. (2021). *Fundamentos de investigación científica*. Editorial Académica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstreams/b91ce784-bfbb-40f5-900361e16d7cfdb/download>
- Romero, D., e InboundCycle. (2020). *Cómo aplicar SEO en tu estrategia de marketing online* (ed. actualizada). InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/centros-de-recursos-inbound-marketing>
- Sales Training. (2020). *Curso de técnicas de venta: Aprende a vender paso a paso*. Axioma.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.
- Selman, H. (2020). *Marketing digital para emprendedores y pequeñas empresas*. Alfaomega Grupo Editor. <https://repo.funde.org/1822/1/MMD-empr.pdf>
- Stranieri, S. (2021). *Ventas B2B para Startups*. *Ventas-B2B-para-Startups-SebastianStranieri 2021.pdf
- Suárez, E. (27 de febrero de 2026). *Fuentes primarias y secundarias: todo lo que necesitas saber*. Experto Universitario. *Fuentes primarias y secundarias: todo lo que necesitas saber*

- Suárez Rodríguez, O. (Coord.), y Mussó, L. C. (Ed.). (2020). *Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas*. Editorial UTEG. *Manual de marketing digital para emprendedores* | InfoLibros.org
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2021). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*(15.ªed.)McGrawHillEducation.<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial. <https://www.scribd.com/document/784844597/LIBRO-Marketing-5-0-Technology-for-Humanity-Kotler-Philip-Kartajaya-Hermawan-Setiawan-Etc-Z-INGLES-ES>
- Zamora, A. (2021). *Marketing Digital orientado a la Experiencia de Usuario*. Universidad Latina de Costa Rica. 18.-Marketing-Digital-orientado-a-la-Experiencia-de-Usuario-autor-Andrea-Zamora.pdf

Apéndices

Apéndice A. Encuesta de Percepción de Satisfacción del Cliente: Hardy Sports

La encuesta realizada a los clientes de la compañía Hardy Sports se realizó bajo el formato de Google forms como se detalla a continuación.



UIA
Universidad
Internacional de
las Américas

Encuesta de Percepción de Satisfacción del Cliente: Hardy Sports

B
I
U
🔗
✖

Estimado(a) usuario(a), la presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión acerca de la **Percepción de Satisfacción del Cliente de Hardy Sports**. Los resultados permitirán a la administración identificar oportunidades de mejora continua en nuestra experiencia de compra y logística. Su respuesta será estrictamente confidencial.

Por favor, para las preguntas de calificación, seleccione una opción del **1 al 5**, donde **5 es la mayor puntuación** y **1 la menor puntuación**.

I Parte: Personal

1-Género



☒ Varias opciones

☐ Masculino
 ✖

☐ Femenino
 ✖



2- Edad: Indique el rango de edad según sus años cumplidos

- ☐ 15 a 19
- ☐ 20 a 24
- ☐ 25 a 29
- ☐ 30 a 34
- ☐ 35 a 39
- ☐ 40 a más

3-Indicar la provincia de su residencia actual *

- ☐ Alajuela
- ☐ Cartago
- ☐ Guanacaste
- ☐ Heredia
- ☐ Limón
- ☐ Puntarenas
- ☐ San José

4- Navegabilidad: ¿Cómo califica su experiencia al navegar por el sitio web de Hardy Sports? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

5- Información de Producto: Al revisar una prenda, ¿qué tan completa le parece la información sobre tallas y materiales?

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

6-Proceso de Pago: ¿Qué tan seguro y fluido le resultó el sistema de pago? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

7-Atención Inmediata: Si consultó por WhatsApp o redes sociales, ¿Cómo califica la rapidez y claridad del vendedor? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

8- Contenido Digital: ¿El contenido publicado en redes sociales capta su atención? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

9-Tiempos de Entrega: ¿Cómo percibió el tiempo de espera desde el pedido hasta la entrega? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

10- Costo de Envío: En comparación con otras tiendas, ¿Cómo califica el costo de envío en Hardy Sports? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

11- Estado del Pedido: ¿Cómo califica las condiciones, protección y presentación del empaque recibido? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

12- Seguimiento: ¿Cómo califica la comunicación de la empresa mientras el pedido estaba en camino?

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

13- Facilidad de Devolución: ¿Qué tan claro tiene el proceso de cambio de talla? *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

14-Comunidad Fitness: ¿Estaría dispuesto(a) a participar en retos deportivos o desafíos fitness organizados por la marca en redes sociales? *

- ☐ Sí
- ☐ No

15-Alianzas Estratégicas *

Los premios o incentivos ofrecidos por la marca ¿Le motivarían a ser un cliente frecuente?

- ☐ Sí
- ☐ No

**16-Recomendación**

¿Recomendaría a un amigo comprar ropa deportiva en Hardy Sports?

☐ Sí

☐ No

17- Según su satisfacción general ¿Que nivel le asignaría a su experiencia integral con la marca?



1

2

3

4

5



Apéndice B. Entrevista a Socios Fundadores de Hardy Sports

Entrevista al Gerente General de Hardy Sports, Andrés Castillo: Análisis de la gestión estratégica, comercio electrónico y cadena de suministro (18 de abril de 2026).

Sección I: Diagnóstico y Rendimiento del Canal Digital

1. Desde su perspectiva como socios fundadores, ¿Cómo evalúan el desempeño actual del sitio web de Hardy Sports en términos de conversión y ventas reales?

Considero que los clientes están conformes con la información que se muestra en la página, este sitio es amigable y brinda un servicio eficiente.

2. Se ha detectado un alto nivel de abandono en el carrito de compras. ¿A qué factores internos o externos atribuyen ustedes que los clientes no finalicen el proceso de compra?

Esta situación surge a raíz de ofertas exclusivas diseñadas para transacciones mediante la plataforma SINPE Móvil, las cuales permiten la acreditación inmediata de los fondos. Cabe señalar que dichas promociones no son aplicables a compras procesadas con tarjeta de crédito o débito a través de nuestra pasarela de pago Tilopay.

3. ¿Cómo maneja actualmente la empresa la rapidez en las respuestas a los clientes a través de medios digitales para evitar la pérdida de la ruta del cliente?

Contamos con personal especializado para la atención y resolución de consultas comerciales en un horario de lunes a sábado, de 8:00 a. m. a 6:00 p. m. Fuera de este lapso, disponemos de un sistema de respuestas automatizadas; no obstante, cada solicitud es gestionada de manera prioritaria al inicio de la siguiente jornada laboral para garantizar un asesoramiento personalizado.

Sección II: Gestión de Operaciones y Cadena de Suministro

4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Hardy Sports en la logística de "última milla" (entrega final) al depender de proveedores externos de mensajería?

Esta situación deriva de una discrepancia en la percepción del cliente respecto a los plazos de distribución de Correos de Costa Rica, los cuales oscilan entre 1 y 4 días hábiles. Se ha identificado que, en ciertos casos, el usuario final asocia erróneamente este servicio con una

modalidad de entrega inmediata o express, generando la expectativa de una recepción el mismo día de la compra.

5. ¿Cómo impactan los tiempos y costos de despacho actuales en la satisfacción y fidelidad de sus clientes?

El impacto ha sido sumamente positivo; a la fecha, no se han registrado valoraciones desfavorables. Nuestra prioridad es proteger al consumidor de costos logísticos excesivos. Es importante señalar que, aunque Correos de Costa Rica aplica tarifas segmentadas por zonas (GAM y fuera del GAM), en Hardy Sports hemos estandarizado una tasa competitiva. En aquellos casos donde el costo real de envío excede dicha tarifa, nuestra empresa absorbe la diferencia en beneficio del cliente.

6. ¿Existe actualmente una integración fluida de datos entre el sistema de ventas en línea y la gestión de inventarios en la sede de Guápiles?

Efectivamente, el sistema centraliza y almacena de forma automática la información proporcionada por el cliente tras completar su compra. No obstante, es fundamental precisar que Hardy Sports no tiene acceso a datos sensibles, ya que estos son gestionados exclusivamente por la pasarela de pagos Tilopay bajo protocolos de seguridad. Asimismo, confirmamos que todo nuestro catálogo en línea refleja fielmente la disponibilidad en tiempo real, garantizando que los productos visibles cuentan con existencias en stock.

Sección III: Alianzas y Estrategia de Crecimiento

7. En relación con el crecimiento de la marca, ¿qué importancia le otorgan a la creación de alianzas estratégicas con gimnasios e influencers de fitness en Costa Rica?

Consideramos fundamental incursionar en segmentos de mercado aún no explorados para fortalecer nuestra presencia de marca. Si bien hasta el momento no hemos establecido alianzas estratégicas con influenciadores de alto perfil, nuestra estrategia de contenido se ha centrado en el contenido generado por el usuario. Actualmente, proyectamos autenticidad a través de material audiovisual y testimonial compartido por clientes reales que utilizan las prendas de Hardy Sports en su cotidianidad.

8. ¿Qué tipo de contenido digital consideran que genera mayor interacción y confianza en su mercado meta (hombres de 18 a 45 años interesados en fitness)?

Identificamos que los Reels funcionan como un motor de alcance orgánico, destacando por su alto volumen de reproducciones. No obstante, la conversión final se gestiona a través de campañas segmentadas (Ads), las cuales integran un ecosistema omnicanal. Al estar vinculadas las plataformas de Facebook e Instagram, los anuncios pagados direccionan el tráfico de manera directa hacia WhatsApp, optimizando el embudo de ventas y facilitando el cierre de la transacción.

9. ¿Cómo visualizan el posicionamiento de Hardy Sports frente a grandes marcas transnacionales en el entorno del e-commerce nacional?

Nos posicionamos como una alternativa nacional estratégica; nuestro objetivo no es la confrontación competitiva, sino ofrecer una solución local de alto valor. Nos enfocamos en brindar al consumidor productos que conjugan estándares de calidad superior con una estructura de precios altamente competitiva.

Sección IV: Proyecciones y Limitaciones

10. ¿Cuál es la disposición de la empresa para invertir en mejoras tecnológicas o capacitación del personal para optimizar la transformación digital?

Por el momento, no contemplamos una inversión de capital integral; sin embargo, mantenemos la apertura para ejecutar un esquema de inversión gradual. En nuestra planificación estratégica, hemos considerado la posibilidad de pautar en YouTube, y estamos anuentes a proceder con dicha iniciativa bajo un modelo de crecimiento escalonado.

Apéndice C. Hojas de Control KPIS

MATRIZ DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE KPIS - HARDY SPORTS

Panel de control y seguimiento gerencial de indicadores estratégicos

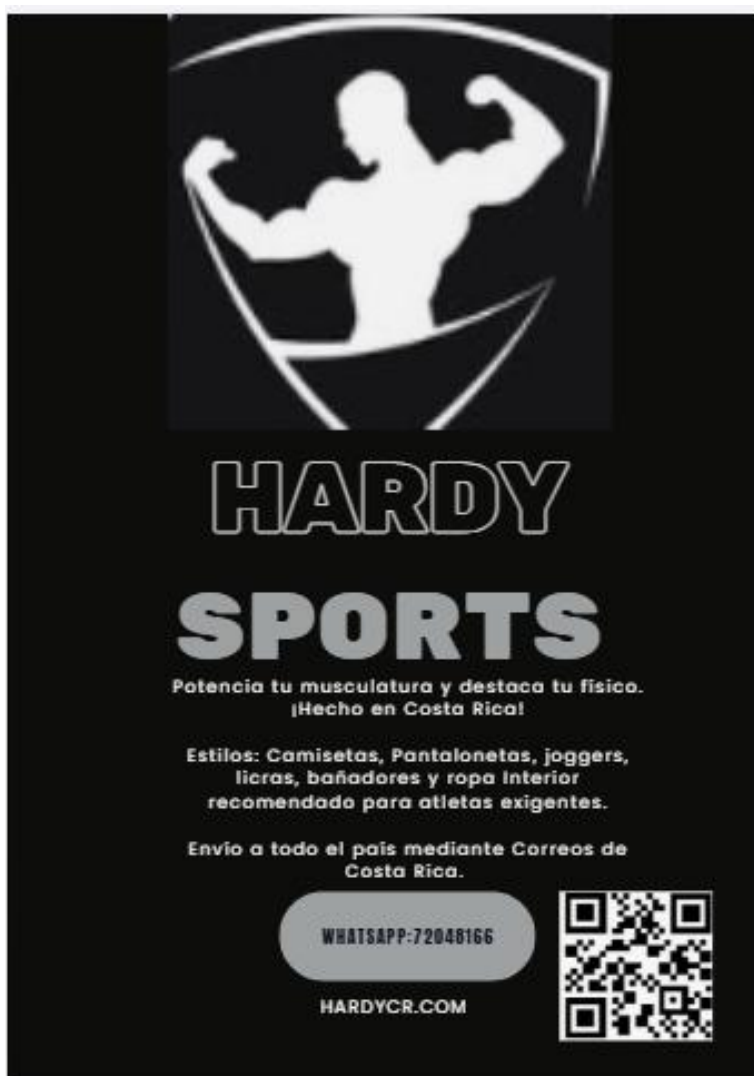
Indicador (KPI)	Objetivo / Meta	Plazo de Evaluación	Responsable	Acción Estratégica Asociada
a. Tasa de Abandono del Carrito	Reducir al 50%	Corto / Mediano Plazo	Encargado de E-commerce / TI	Optimización de la velocidad de respuesta web, fluidez de navegación y automatización del proceso de pago.
b. Crecimiento en Facturación y Rentabilidad	Incrementar un 20%	6 meses	Gerencia General / Finanzas	Alianzas estratégicas con gimnasios, economías de escala y mejora en la cadena de suministros.
c. Interacción en Redes Sociales	Aumentar un 75%	Trimestral	Gestor de Marketing Digital	Desafíos <i>fitness</i> , marketing de contenidos, <i>Storytelling</i> y campañas publicitarias segmentadas.

CRONOGRAMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN GERENCIAL

Frecuencia de Revisión	Indicadores Para Evaluar	Acciones Correctivas
Semanal	Abandono de carrito, tráfico web, interacciones en redes.	Mejora de la inversión publicitaria y agilización de la gestión de leads generados.
Mensual	Crecimiento en facturación, rotación de inventarios y cumplimiento logístico.	Evaluación del desempeño de las alianzas estratégicas con gimnasios y del servicio de entregas de última milla.
Trimestral / Semestral	Meta global de rentabilidad (20%) y consolidación de la estrategia de e-commerce.	Optimización de los procesos operativos y redistribución de los recursos presupuestarios.

Apéndice D. Flyers Publicitarios

El presente apéndice recopila la propuesta gráfica de los flyers publicitarios diseñados para Hardy Sports, los cuales forman parte de las tácticas de comunicación directa de la estrategia comercial. Estos soportes impresos y digitales complementan la presencia de la marca en los puntos de venta y redes sociales, permitiendo comunicar de manera ágil las características de la indumentaria de alto rendimiento, las promociones vigentes y las vías de adquisición para los consumidores en el mercado nacional.



Apéndice E. Material POP Publicitario en los Gimnasios

El presente apéndice recopila el material gráfico y publicitario en punto de venta (POP) desarrollado para Hardy Sports, el cual forma parte integral de la estrategia *BTL (Below the Line)* orientada al posicionamiento de marca dentro de los centros de acondicionamiento físico aliados. Estos elementos que incluyen módulos informativos con códigos QR para acceso directo a la plataforma digital y exhibidores con indumentaria masculina tienen como propósito optimizar la experiencia del consumidor, facilitar el proceso de compra inmediata y fortalecer la presencia de la marca en puntos estratégicos de alta afluencia a nivel nacional.

