

# EL B2B COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. UN ENFOQUE EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE DERIVADOS DE CACAO

## B2B AS A DIFFERENTIATION STRATEGY. A FOCUS ON COCOA DERIVATIVES EXPORTING COMPANIES

Katherine Paulette Veintemilla Sánchez<sup>1</sup>, Olga Haydee Maza Córdova<sup>2</sup>, Mayiya Lisbeth González Illescas<sup>3</sup>

### Palabras clave:

B2B, estrategia de diferenciación, empresas exportadoras, derivados de cacao.

### Resumen

Las empresas se enfrentan a entornos altamente competitivos en donde el modelo de negocios tradicionales se ve reemplazado por la evolución de nuevos modelos de negocios enfocados a la tecnología digital. Por tanto, la implementación de nuevas estrategias de diferenciación como el comercio electrónico B2B crea nuevas oportunidades para presentar sus productos con un mayor alcance internacional. Por ello se analiza las variables asociadas a las páginas web adoptadas por las empresas exportadoras de derivados de cacao, como medio para identificar si están avanzando en la adopción del B2B como estrategia de diferenciación para competir en los mercados. Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, se optó por un estudio de casos de carácter descriptivo y exploratorio basado en una muestra de 10 empresas. Los datos recopilados se obtuvieron de los sitios web de las empresas objeto de estudio. Entre los principales hallazgos, se destaca que las empresas están aplicando estrategias englobadas a las tendencias tecnológicas y de innovación, lo que representa una ventaja competitiva con quienes aún no las aplican. Finalmente, se concluye que la implementación del B2B contribuye a diferenciar la difusión de la oferta de exportación, fortaleciendo la comunicación e interacción con los potenciales clientes internacionales.

---

<sup>1</sup> kveintemil@utmachala.edu.ec

<sup>2</sup> omaza2@utmachala.edu.ec

<sup>3</sup> mlgonzalez@utmachala.edu.ec

**Keywords:**

B2B,  
differentiation  
strategy,  
exporting  
companies,  
cocoa  
derivatives.

**Abstract**

Companies are facing highly competitive environments where the traditional business model is being replaced by the evolution of new business models focused on digital technology. Therefore, the implementation of new differentiation strategies such as B2B e-commerce creates new opportunities to present their products with greater international reach. Therefore, the variables associated with the websites adopted by cocoa derivatives exporting companies are analyzed as a means to identify whether they are making progress in adopting B2B as a differentiation strategy to compete in the markets. Given the qualitative nature of the research, a descriptive and exploratory case study was chosen based on a sample of 10 companies. The data collected were obtained from the websites of the companies under study. Among the main findings, it is highlighted that the companies are applying strategies encompassed by technological and innovation trends, which represents a competitive advantage over those who do not yet apply them. Finally, it is concluded that the implementation of B2B contributes to differentiate the dissemination of the export offer, strengthening communication and interaction with potential international clients.

**INTRODUCCIÓN**

El dinamismo del mercado en paralelo a la evolución de las tecnologías de información y comunicación (TIC), ha conducido a las empresas a replantearse las formas habituales de hacer negociaciones. La innovación en la forma de operar en los mercados internacionales, sin duda posibilita la generación de oportunidades para mantenerse en escenarios altamente competitivos (Melén et al., 2019). El comercio electrónico, comprendido como el conjunto de transacciones que se realizan en línea para

efectuar una compra y venta de productos y servicios, se ha consolidado como una herramienta de negocios, permitiendo cubrir una mayor cantidad de clientes y llegar a distintos mercados optimizando recursos (Alzahrani, 2019).

Particularmente para las empresas exportadoras, considerando la premisa de digitalización del intercambio de información con clientes y proveedores, los avances asociados al comercio electrónico han facilitado la difusión de la oferta, reflejada en la descripción de los productos y condiciones comerciales. En

línea con lo expuesto, un número creciente de empresas ha adoptado la modalidad del “business to business” (B2B) como una herramienta para acercarse a sus clientes y al mismo tiempo negociar sin intermediarios (Pesántez-Calva et al., 2020). En este sentido, la aplicación del B2B contribuye a la gestión de la comunicación externa, dando cobertura al mercado internacional y sumando características de diferenciación entre las empresas (Chirinos-Cuadros y Rosado-Samaniego, 2016).

Un importante grupo de estudios refuerza el interés por el tratamiento del B2B, desde diversos enfoques. Autores como Karakaya (2012), Sila (2015), y Mora-Cortez y Johnston (2017), destacan la innovación, valor agregado en la relación con los clientes, el aprovechamiento de la tecnología, el interfaz para la comunicación y el desempeño económico resultante para las empresas que aplican el B2B. Monroe y Barrett (2019) han analizado dieciséis años de datos históricos del comercio electrónico B2B en Estados Unidos para identificar los factores que han contribuido a su crecimiento. Los estudios recientes de Lacka et al. (2020) señalan la relevancia de los avances tecnológicos y la necesidad de reforzar el comercio electrónico B2B a nivel de acuerdos comerciales transfronterizos. Enfocados en pequeñas y medianas empresas de países en vías de desarrollo, Hussein et al. (2020) analizan los factores que influyen en la adopción del comercio electrónico B2B, destacando el soporte técnico.

Independientemente del sector económico, la evidencia sugiere que las empresas, sin descuidar el producto, se

están orientando a la reingeniería de procesos, adaptación de sus sistemas de información e infraestructura para aprovechar desde sus propios modelos los beneficios del comercio electrónico. Así, la adopción de la modalidad de comercio electrónico B2B se está perfilando como una estrategia para que las empresas logren la diferenciación.

Al hilo del contexto expuesto, esta investigación se enfoca en el sector productor de derivados de cacao de Ecuador, dada su importancia en la generación de ingresos para la economía nacional. Según los datos que recoge la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador (Anecacao, 2019) en los últimos cinco años las exportaciones de semielaborados como: el licor, pasta, polvo, manteca, torta y nibs de cacao representaron el 6.33% de las exportaciones de cacao y sus productos procesados. Enlazando las premisas del B2B y la presión que tienen las empresas ecuatorianas para defender su posición en los mercados internacionales, la interrogante que guía la investigación se establece entorno a conocer si: ¿las empresas exportadoras de derivados de cacao están adoptando en sus páginas webs variables que les permita aproximarse a la implementación del B2B?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se plantea el objetivo de analizar las variables asociadas a las páginas web, que han adoptado las empresas exportadoras de derivados de cacao, como medio para identificar si están avanzando en la adopción del B2B como estrategia de diferenciación para competir en los mercados. Respecto a la

metodología se consideró un enfoque cualitativo, una muestra de diez empresas exportadoras de derivados de cacao, siendo la página web la fuente de información para los resultados.

Como estructura del documento se presenta la introducción, seguida de la revisión de literatura donde se recogen nociones del comercio electrónico y su evolución, el B2B y sus características, el enlace a la estrategia de diferenciación y la caracterización del sector objeto de estudio. La metodología refleja la justificación del enfoque, la selección de las empresas y las variables de estudio. Para la sección de resultados se ha sistematizado la información de la página web, a partir de cuatro variables. Finalmente, se presentan las conclusiones junto a reflexiones sobre las limitaciones del trabajo y consideraciones de líneas futuras de investigación.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Factores asociados a la evolución del comercio electrónico**

La constante evolución de las TIC ha transformado la forma de hacer negocios. Actualmente, un creciente número de empresas realizan sus transacciones comerciales por medio de plataformas digitales, las mismas que han permitido crear tiendas virtuales, catálogos en una interfaz amigable con el usuario, llevar a cabo una compra en línea sin necesidad de asistir físicamente hasta el lugar de venta. Esta caracterización da cuenta de modelos de negocio asociados al comercio electrónico.

Para Lara-Navarra y Martínez-Usero (2002) el comercio electrónico apareció a

finales de los 70 con el intercambio electrónico de datos y las transferencias electrónicas. En los 80 se presentó una forma de vender mucho más directa con un catálogo que se visualizaba por televisión, en donde los clientes realizaban sus pedidos vía telefónica. Asimismo, a finales de esta década apareció la “www” (World Wide Web) un navegador web conectado con diferentes partes del mundo que entrelazaba la tecnología del internet ya existente a diferentes computadoras (Zao y Rodríguez, 2005).

En una era de constantes innovaciones tecnológicas, las empresas y los consumidores se han adaptado a la forma del mercado en línea (Ibrahim, 2008). Siguiendo a Gupta (2014), el comercio electrónico ha proporcionado a las empresas la posibilidad de enlazar a nuevos clientes y proveedores de diferentes sitios del mundo, sumando al crecimiento de los negocios en una escala global (Barrera, 2017).

De acuerdo al criterio de varios autores, la implementación y posterior evolución del comercio electrónico se ha sostenido en factores críticos como la cultura organizacional, personal capacitado y una arquitectura tecnológica (Bermúdez et al., 2013). Para Jones et al. (2013) el tamaño de las empresas y el grado de preparación digital de los colaboradores juegan un papel fundamental en la adaptación del modelo comercio electrónico. Por su parte, Sila (2015) hace referencia a factores tecnológicos desde las dimensiones de: costos, riesgos y competencia tecnológica, complejidad, eficiencia de las redes y seguridad, capacidades y recursos económicos y humanos. Hussein et al. (2020) señalan que la compatibilidad es un

factor relevante, es decir, que el modelo de negocio debe ser compatible con el sistema actual del mercado.

### **Caracterización del comercio electrónico B2B**

Para Racheva y Kuznetsova (2016) el comercio electrónico son aquellas actividades comerciales que se realizan utilizando el internet para captar mercados y ampliar los canales de distribución. Ahora bien, varios autores convergen en el criterio de clasificación del comercio electrónico, respecto a los actores que participan (López y Jouanjean, 2017;

Sigmond, 2018), así se tiene: de empresa a empresa (B2B), de empresa a cliente (B2C), de cliente a cliente (C2C), y de empresa a gobierno (B2G).

Para el propósito del presente artículo se aborda el B2B. Así, para procurar una visión más amplia de la conceptualización del comercio electrónico entre empresas, se recogen diferentes definiciones contemporáneas, según los autores que se exponen en la tabla 1.

**TABLA 1**  
**Conceptos de comercio electrónico B2B.**

<b>Autor</b>	<b>Conceptualización</b>
Karakaya (2012)	El comercio electrónico entre empresas se utiliza a través de redes informáticas para realizar transacciones de compraventa.
Hamad et al. (2015)	Son actividades comerciales que se realizan electrónicamente para generar una ventaja competitiva, en cuanto a la compra y venta de bienes o servicios e información entre empresas.
Sila (2015)	Es aquella tecnología que permite a las empresas intercambiar información con sus socios para la compra y venta de productos y servicios.
Ribeiro et al. (2017)	Consiste en la venta de bienes o servicios a través de medios electrónicos realizados por empresas.
Hussein et al. (2020)	Engloba la tecnología de internet, la misma que permite promocionar, comprar y vender productos electrónicamente, generando una gestión más eficiente que contribuye a conseguir mejores precios, calidad y satisfacción del cliente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados.

A partir de los conceptos de los autores citados en la tabla 1, se puede definir el comercio electrónico B2B como una herramienta tecnológica que permite el intercambio de información comercial

entre empresas con la finalidad de expandir su oferta exportable, penetrar nuevos mercados y por consiguiente concretar nuevos contratos de compra y venta.

Para Alsaad et al. (2018) el modelo B2B consiste en el uso de tecnologías a través de internet con la finalidad de intercambiar información para conseguir un número mayor de socios y proveedores para llevar a cabo una transacción de compraventa entre distintas empresas.

Para Tobar (2015) las características fundamentales del B2B son las siguientes:

- Negociaciones basadas en la web
- Sin interacción física entre las partes negociadoras
- Intervienen empresas actuantes como comprador y vendedor

Por otra parte, Racheva y Kuznetsova (2016) señalan algunas características complementarias:

- Manejo de plataformas diseñadas para realizar transacciones de órdenes de compra.
- Autorizaciones y pagos, tales como el uso del carrito de compra, formularios y la opción de contactos.

En relación a lo expuesto anteriormente, Pesántez-Calva et al. (2020) manifiestan que los empresarios a partir del B2B, buscan tener una relación directa con proveedores y clientes, mejorando la comunicación a partir de las plataformas digitales.

Abordando los beneficios para los procesos empresariales, Monroe y Barrett (2019) y Hussein et al. (2020) resaltan en sus investigaciones que el B2B impulsa el desarrollo de los negocios, así sobre la base de la tecnología digital, se facilitan

las relaciones y transacciones comerciales (Alsaad et al. 2017; Pesántez-Calva et al., 2020), aprovechando la forma de presentación y comunicación con en el mercado, aumentando la posibilidad de llegar a más clientes y proveedores (Ribeiro et al. 2018).

Siguiendo a Alzahrani (2019), la implementación del B2B en el sector de las pymes permite que sean más competitivas, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo sostenible, lo cual mejora la atención al cliente. Lo que significa una posible expansión internacional a través de la creación de contenidos que faciliten la navegación e información a través de una tienda virtual enfocada a obtener más clientes y socios (Melén et al., 2019).

En términos generales, de acuerdo a lo que exponen los autores mencionados, se puede destacar que la aplicación del comercio electrónico B2B contribuye a mejorar los procesos internos, agilizar el proceso logístico, optimizar costos, fidelizar clientes entre otros aspectos que hacen que las empresas sean más competitivas frente a un mercado en constante expansión. Por lo tanto, es aquí donde se reitera la importancia de la utilización del B2B como una estrategia de diferenciación que permita el posicionamiento de las empresas previo a la implementación de los factores que engloba este tipo de modelo.

### **Conceptualización de estrategia y estrategia de diferenciación**

Para abordar la asociación del B2B como estrategia de diferenciación, a continuación, se recogen las perspectivas de algunos autores.

La constante evolución del mercado global presiona a las empresas a diferenciarse de la competencia, las cuales, a través de una combinación de variables, dan paso a la implementación de valor agregado en productos y servicios, aumentan las posibilidades de captar y fidelizar a los clientes. Según Porter (1987), la estrategia de diferenciación enmarca una distinción en las organizaciones que la aplican, esta distinción o diferencia puede verse reflejada en el producto, sistema de entrega, marketing o entre otros elementos, lo cual es apreciado por los clientes. Dentro de este contexto, Vasallao (2017) menciona que la innovación en productos o servicios se considera una estrategia de diferenciación dando paso a que exista una ventaja competitiva.

Siguiendo a Semuel et al. (2017), la estrategia de diferenciación se enfoca en ofrecer un producto que el consumidor lo estime distinto a la competencia ya sea a través de implementaciones como la tecnología e innovación. De igual manera coincide Ndikubwimana (2016) en que este tipo de estrategia es el camino al cambio, promoviendo una ventaja competitiva de manera que sea un recurso clave para aportar valor a los clientes y al mismo tiempo un desarrollo sostenible y permanencia en el mercado.

Para Ruiz-Real et al. (2018) asegurar eficacia y eficiencia con respecto al proceso de compra en una tienda virtual es una estrategia de diferenciación, puesto que concitan el uso masivo de la plataforma digital para su mayor comodidad y seguridad en las transacciones.

## **Caracterización del sector de derivados del cacao**

El sector cacaotero ecuatoriano abarca 600 mil hectáreas de tierras cultivadas; siendo el quinto producto de exportación (Revista Ekos, 2020). Se organiza en asociaciones gremiales como: la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador (ANECACAO), la Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA), la Federación de Cacaoteros del Ecuador (FEDECADE), entre otras. Todas ellas conformadas por pequeñas y medianas empresas productoras y exportadoras de cacao y sus derivados.

Las exportaciones de cacao han contribuido con la economía nacional, en donde pequeños productores operan con un modelo asociativo que les permite unir lazos y fortalecer su capacidad de oferta; esta producción se desarrolla en dos variedades: cacao CNN-51 y cacao nacional (González-Illescas et al., 2018). De las cuales el cacao nacional más conocido como *cacao arriba* se diferencia internacionalmente por su sabor, aroma y gran calidad, siendo considerado como un cacao fino de aroma.

Durante los primeros nueve meses del año 2020, Ecuador se mantuvo como el primer exportador del cacao de América y el cuarto a escala mundial, pese a los problemas logísticos ocasionados por la pandemia mundial del COVID 19 (El Comercio, 2020). El mercado internacional demanda que se cumpla con altos estándares de calidad, aplicando buenas prácticas de higiene durante su proceso (Solórzano y Balseca, 2017). Así,

la gran mayoría de productos derivados del cacao cuentan con certificaciones internacionales que avalan su calidad y garantizan que todos sus procesos se cumplen bajo normativas internacionales sanitarias.

Entre los productos comercializados en el año 2020 se han destacado: licor de cacao, manteca, pasta, nibs, cacao en polvo, chocolates premium y gourmet (Revista Ekos, 2020). La barra de chocolate se posiciona como el producto con mayor demanda en los mercados de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y países asiáticos, gracias a la calidad del cacao, el cual se aprovecha con la innovación y creatividad de las empresas para elaborar nuevas fórmulas únicas (Revista Vistazo, 2015). Así, la alta calidad del chocolate de las barras gourmet permite a las empresas ecuatorianas expandirse y posicionarse en los mercados extranjeros.

Ante un mercado altamente competitivo en donde la tecnología e innovación se hace presente, las empresas cacaoteras apuestan por los derivados del cacao, como los chocolates con nuevos sabores y texturas que se combinan con frutas exóticas, u otros derivados del cacao que se pueden utilizar en el sector culinario o pastelero. Además, la constante dinámica del mercado genera cierta incertidumbre en las empresas, puesto que si no se planifican estrategias a largo plazo que aseguren su permanencia y su expansión dentro del mercado internacional, es probable que no se tenga la acogida esperada.

El sector exportador de derivados de cacao ha evidenciado importantes

esfuerzos en términos de estrategia de productos, diferenciando su oferta exportable en la innovación, calidad y variadas certificaciones. Otras acciones dan cuenta de procedimientos de comunicación externa con el mercado internacional, reflejan nuevos modelos de negocios que enfatizan la diferencia entre la competencia. Así, se están vinculando a la tendencia actual del mercado, tal como lo es el comercio electrónico entre empresas, el mismo que puede mejorar los ingresos dentro de un sector agroindustrial y a su vez permitir que sean más competitivos (Sepúlveda Robles et al., 2016).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio. Se emplea el estudio de casos basado en una muestra de 10 empresas exportadoras de derivados de cacao, seleccionadas a partir de dos criterios: 1) ranking de acuerdo al volumen de exportaciones realizado por Trade Map (2020), según la partida arancelaria 1806 que comprende: chocolate y otras preparaciones alimenticias que contengan cacao, 2) Empresas que pertenecen al proyecto “Internacionalízate MIPYME” realizado por Fedexpor (2020) que cumplen con los requerimientos para exportar los productos de derivados de cacao. Como fuente de información se utilizan las páginas webs que permiten recopilar datos sobre las empresas objeto de estudio.

La selección del método estudio de casos se justifica en las referencias de varios autores que lo han aplicado en el campo de las ciencias empresariales. Así,

desde autores clásicos como Yin (1989), Brown y Eisenhardt (1997) a las referencias de autores contemporáneos como Villarreal (2017), quien expone que la recolección de información de varias empresas permite sustentar la fiabilidad y validez de los resultados. Siguiendo a Martínez (2006) y Wakabayashi y Merzthalb (2015), la información puede ser obtenida de diferentes fuentes como: la observación, encuesta, entrevistas y experimentación. El método de estudio de casos permite obtener información en el contexto real (Villarreal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez, 2010).

Para la presentación de los resultados, se emplea como referencia el modelo de Gallego et al. (2016), quienes realizaron un estudio de 10 casos empresariales con el objetivo de identificar los motivos y barreras empresariales de la implementación del comercio electrónico.

Además, se adopta el modelo de Daries et al. (2021) que expone un análisis de contenido web, con la finalidad de identificar factores clave para la interacción entre cliente y empresa. Así, para esta investigación se utiliza la información que se encuentra disponible en las páginas webs de las empresas seleccionadas, dicha fuente es la plataforma que emplean las empresas para poner en acción el modelo de comercio electrónico B2B. Para la sistematización de los resultados se organiza una matriz en función de las variables: información (7 subvariables), comunicación (4 subvariables), comercio electrónico (4 subvariables) y funciones adicionales (4 subvariables).

A continuación, en la tabla 2 se describe el listado de empresas que corresponden a la muestra seleccionada.

**TABLA 2**  
**Empresas seleccionadas para el estudio de caso**

<b>Trade Map</b>	<b>Fedexpor</b>
Caso 1. Cacaos Finos Ecuatorianos Cafiesa	Caso 6. Chocolate Ecuatoriano Chocolateca Origen Ecuador
Caso 2. Ecuador cocoa & coffee Ecuacoffee	Caso 7. La leyenda del chocolate Chocoleyenda
Caso 3. Productos Sksfarms Premium Organic Chocolate Pacari	Caso 8. Mashpi Chocolate Artesanal
Caso 4. Cacao Republic República del Cacao	Caso 9. Perla Organic Chocolate Chocofacadi
Caso 5. Chocolates finos nacionales Cofina	Caso 10. Vitrina Gourmet

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Trademap y Fedexpor (2020)

## RESULTADOS

Para la presentación de los resultados se han considerado dos fases, en la primera se presenta información relativa a cada empresa, caracterización de sus productos y referencias sobre elementos de comunicación e información existentes en sus páginas webs. En la segunda fase se presenta una matriz que recoge cuatro variables: información, comunicación, comercio electrónico, funciones adicionales, a partir de las cuales se sistematizan los hallazgos obtenidos del análisis de las páginas web de cada empresa de la muestra.

### Caso 1

Cafiesa inicia sus actividades con una planta procesadora de cacao en el año 1974 en la ciudad de Guayaquil. En el año 2007 abre paso a nuevos acuerdos que favorecen directamente a agricultores y a la comunidad con productos elaborados de cacao. Además, implementa buenas prácticas agrícolas y entre los productos que ofrece están: mantequilla de cocoa, licor y polvo de cacao, nibs y granos de cacao.

La empresa utiliza la página web como medio de comercialización de sus productos a través de la descripción de estos. Dispone de un formulario en donde se puede realizar consultas y los pedidos al correo electrónico y al número de teléfono.

### Caso 2

Ecuacoffee es una empresa dedicada al cultivo y exportación de cacao en grano y sus derivados. Brinda productos con altos estándares de calidad, cuya misión radica en satisfacer las necesidades

del mercado con la innovación tecnológica, la misma que permite desarrollar y cumplir con los procesos de mejora continua.

Esta empresa ofrece una gama de productos elaborados a base de cacao como: pasta de cacao natural, polvo de cacao alcalino, coberturas de chocolate, torta de cacao, manteca de cacao tanto natural como desodorizada y licor de cacao natural.

Tiene un sitio web, el cual se encuentra en dos idiomas, dispone de un catálogo de productos, formulario e información de contacto, brindando facilidades a las empresas importadoras y distribuidoras para mantener una relación directa en la gestión de compras.

### Caso 3

Pacari es una empresa chocolatera que emprendió sus actividades en el año 2002. Centrada en la innovación de sus productos con los más altos estándares de calidad, ha sido reconocida en varias ocasiones, recibiendo destacados premios a nivel internacional. Cuenta con certificaciones de responsabilidad social empresarial, producción orgánica y comercio justo.

Está presente en 36 mercados. Entre sus productos los más destacados son: barras de chocolate, snacks, chips de chocolate, polvo de cacao. Implementa el B2B mediante su página web, en la cual expone su catálogo de productos, el cliente pueda realizar su pedido de compra mediante el uso del carrito, además dispone del botón de pago. Brinda la opción de suscripción a la página para mantenerse en contacto con la empresa.

#### **Caso 4**

La empresa República del Cacao comenzó sus actividades en el año 2005 con los productos de derivados de cacao como: nibs de cacao, cacao en polvo, chocolate blanco, chocolate negro entre otros. Sus elaborados se realizan con cacao de fino aroma y con ingredientes de alta calidad.

La página web de República del Cacao cuenta con una tienda en línea en donde se puede acceder a los productos y las promociones. Expone a consideración un servicio de entrega a nivel nacional, carro de compra y botón de pago.

#### **Caso 5**

Cofina inició sus operaciones como comercializadora del cacao en grano en el año 1993. Para el año 2011, empezó a realizar las exportaciones de sus derivados de cacao como: nibs, licor, manteca, torta y polvo de cacao. Cuenta con certificaciones como: Food Safety System Certification 22000, BPM, ISO 9001, FSSC 22000 y HACCP, entre otras, lo cual la enmarca como productores que aseguran sus procesos inocuidad.

En cuanto al uso del comercio electrónico B2B, lo aplica mediante un formulario que se muestra en su página web, en donde las personas o empresas interesadas pueden escribir un mensaje solicitando la información o pedido a realizar, además se puede visualizar la información necesaria acerca de la empresa y de los productos que fabrica, así como un catálogo con las presentaciones que oferta.

#### **Caso 6**

Chocolateca es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de chocolates artesanales, teniendo una variedad de más de 30 productos. Produce barras de chocolate negro y frutas bañadas en chocolate (almendras, arándano y banana).

Cabe recalcar que la empresa utiliza el B2B promocionando sus productos mediante un catálogo que se visualiza en su sitio web detallando precios e implementando el uso del carrito para realizar el pedido de compra y su pago online.

#### **Caso 7**

Chocoleyenda inició sus actividades en el año 2011 con la elaboración de chocolates finos manteniéndose a la vanguardia a través de procesos e innovación de sus productos. Produce barras de chocolate, chocolate en gotas, grageas, polvo de cacao y nibs. Cuenta con algunas certificaciones internacionales que avalan la calidad de sus productos como: Buenas prácticas de manufactura, USDA Organic, Quality Certification Services (QCS), entre otras.

Aplica el B2B a través de su página web, en la cual presenta un catálogo de productos y facilita la compra en línea a través del botón de pago.

#### **Caso 8**

Mashpi es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de derivados de cacao como: barras de chocolate orgánico, miel de cacao, cacao en polvo y nibs de cacao. Cuenta con certificaciones de producción orgánica, avaladas

internacionalmente con la normativa europea, estadounidense.

En su página web aplica comercio electrónico, los clientes encuentran información detallada de los productos que ofrece la empresa, destacando los precios, promociones y pago seguro para realizar la compra.

### **Caso 9**

Perla Organic es una empresa quiteña fundada en el año 2017, dedicada a la elaboración de chocolates y derivados como barras de chocolate, chocolate en polvo, nibs, manteca, pasta y polvo de cacao. Cuenta con una línea de productos premium, convencional, ejecuta proyectos de responsabilidad social y ambiental. Respecto a procesos de innovación, presenta sus productos con papel plantable, lo cual le ha generado reconocimientos internacionales, Chocolate Awards en 2018 y Premios Latinoamérica Verde en 2020.

Mediante su sitio web implementa el comercio electrónico, además brinda enlaces a sus clientes a través de redes

sociales, formularios para contacto y preguntas.

### **Caso 10**

Vitrina Gourmet, empezó sus actividades en el año 2013. Elabora y comercializa productos derivados de café y cacao, polvo de cacao, barras de chocolate y frutas deshidratadas.

Cabe mencionar que dentro de su sitio web la empresa cuenta con mensajería instantánea, tienda online en donde los clientes pueden acceder y hacer uso del carro y realizar una compra segura.

Para abordar la segunda fase de los resultados, en consideración al objetivo planteado y la pregunta de investigación expuesta, los resultados se sistematizan adaptando el modelo de análisis de contenido web planteado por Daries et al. (2021).

En la tabla 3 se recoge la caracterización de las páginas web de las empresas seleccionadas como objeto de estudio, sujeta a cuatro variables.

**TABLA 3**  
**Análisis de variables de los casos de estudio**

		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
<b>Variable de Información</b>	Descripción de la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Contactos: ubicación, teléfono y email	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Catálogo de productos	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X
	Descripción de productos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Información de precios	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X
	Promociones de productos o de eventos	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
	Comunicación de noticias	-	-	X	X	-	-	-	X	-	-
<b>Variable de Comunicación</b>	Mensajería instantánea	-	-	X	X	-	X	X	X	-	X
	Formularios	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X
	Enlaces a redes sociales de la empresa	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X
	Adaptabilidad a otros idiomas	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-
<b>Variable de Comercio Electrónico</b>	Uso del carrito de compra	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X
	Pago online	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X
	Transacciones seguras	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X
	Implementación para otros países	-	-	X	-	-	-	X	-	-	X
<b>Variable de Funciones Adicionales</b>	Seguridades del sitio web	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
	Descripción de las Certificaciones de los productos en el sitio web	X	-	X	X	X	-	X	X	X	-
	Responsabilidad social	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X
	Versión móvil	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Al hilo de lo expuesto, a partir de la tabla 3, con la información recopilada de las páginas web, se puede observar que la mayoría de las empresas objeto de estudio implementan los criterios correspondientes a la variable de información, los mismos que presentan características básicas de un sitio web. Son pocas las empresas que podrían complementar información sobre sus productos en cuanto a precios, promociones y noticias. Estos aspectos podrían generar un mayor atractivo para los potenciales clientes.

Respecto a la variable de comunicación, la mayoría de las empresas cumplen con los criterios analizados, los mismos que resultan importantes para mantener una comunicación mucho más efectiva, directa y en tiempo real con sus posibles clientes. No obstante, dentro de los criterios expuestos, es prioritaria la adaptabilidad de los sitios web a otros idiomas. Con lo cual se podría generar la atención de clientes en múltiples países.

En relación con la variable de comercio electrónico, todas las subcategorías juegan un rol fundamental para robustecer las decisiones de compra de los clientes. La implementación de dichas facilidades posibilita brindar comodidad para la selección de productos, forma de pago y seguridad en las transacciones a clientes nacionales e internacionales. Es importante que se cumplan con los criterios establecidos, puesto que con ellos se avanza a la adaptabilidad del modelo del B2B, marcando la diferencia con la forma de las transacciones del comercio tradicional. De las empresas analizadas,

sólo tres brindan servicio de gestión logística y entrega a otros países.

En la variable que compete a funciones adicionales se establecen ciertos criterios que resaltan el valor agregado del sitio web. Desde este ambiente se puede proporcionar seguridad y confianza en relación a las transacciones. Para los clientes potenciales, un sitio web que inspire confianza podría constituirse en uno de los mayores atractivos para decidir hacer compras mediante el canal en línea.

Relacionando los elementos que las empresas exportadoras de derivados de cacao exponen en sus páginas web, y de acuerdo a las cuatro categorías y subcategorías consideradas del modelo de análisis, los hallazgos indican que existe evidencia para considerar que las empresas están fortaleciendo sus canales de comunicación externa para adaptarse a la implementación de la modalidad de comercio electrónico B2B. En este sentido, los resultados son consistentes con Vega et al. (2017) quienes señalan que la adopción de las TIC dentro del comercio contribuye a generar una buena imagen y posicionamiento en la web, además de robustecer la relación de comunicación entre las empresas y sus clientes lo que resulta ser una ventaja frente a la competencia, puesto que con ello se logra una diferenciación.

Las empresas seleccionadas se destacan por su presencia online, los componentes de información, comunicación, comercio electrónico y funciones adicionales reflejan su fortaleza en el uso de estrategias enfocadas en la comunicación con los clientes y difusión de sus

propuestas de producto y servicios. Estos resultados son consistentes con las investigaciones de Li-Chun, Kai-Yu, y Wen-Hai (2013) quienes señalan que un proveedor de servicios en línea enfocado en el B2B tiene que comprender las necesidades de sus clientes, proporcionar información actualizada de la empresa, mejorar la interfaz, el diseño del sitio web, al igual que brindar facilidades para la navegación y realización de transacciones. En este sentido, Janita y Miranda (2014) recalcan que la calidad y los servicios de valor añadido son importantes elementos diferenciadores de los mercados en línea, puesto que esto representa una ventaja competitiva.

Cabe mencionar, que la confianza en línea se respalda en la información que suministra el sitio web, la calidad del servicio posterior a la transacción en línea y la seguridad percibida, son elementos que influyen en la decisión de compra, los cuales están ligados a referencias de otros sitios web y comentarios de otros clientes, siendo así la satisfacción de dicha experiencia lo que garantiza la fidelización de los clientes (Linero y Botero, 2020).

## **CONCLUSIONES**

La modalidad de comercio electrónico B2B se identifica como una herramienta que posibilita la comunicación externa de las empresas con otras empresas y consumidores. Resulta importante la implementación de nuevos canales de distribución como el internet, en donde las empresas pueden lograr un posicionamiento web para ser reconocidas y atraer clientes potenciales que figuren bajo los mismos estándares de negociación del comercio electrónico B2B.

La literatura sugiere que existe una mayor probabilidad de que las empresas exportadoras se involucren con el uso del B2B puesto les ayuda a reducir sus costos de transacción (Helmut y Kaiser, 2006), siendo una de las ventajas percibidas el aumento de la velocidad de las actividades comerciales entre las empresas y mejoramiento de la capacidad de respuesta empresarial (Masoumeh et al., 2018).

La interrogante de investigación planteada es cubierta con los hallazgos que destacan que la competencia en los mercados dinámicos vinculada al avance de las TIC ha llevado a las empresas del sector de derivados de cacao a aplicar nuevas estrategias que permiten la presentación de su oferta exportable, a través de la diferenciación de sus servicios y presencia en canales en línea, con la finalidad de abordar múltiples mercados. En las 10 empresas seleccionadas como caso de estudio, se refleja el empleo de variables y subvariables que caracterizan la modalidad de comercio electrónico B2B.

La relación entre la aplicación del B2B y la estrategia de diferenciación de las empresas en estudio, se revela en la combinación de recursos de información, la adaptación de tecnologías y modelos de gestión que se despliegan para fortalecer la comunicación e interacción con los clientes de alcance internacional. Estas manifestaciones imprimen características diferenciadoras en la configuración de propuestas de productos y aspectos de comercialización, de la mano de innovaciones tecnológicas, frente a empresas que no refuerzan su presencia en canales online.

La aproximación a la aplicación del B2B en las empresas analizadas da cuenta de que existe una preocupación por adoptar procesos de gestión innovadores, sobre la base del fortalecimiento de una cultura tecnológica y su compatibilidad con el mercado. En este proceso, la inversión de recursos humanos y económicos que una organización realiza para implementar el B2B, refleja la orientación a las necesidades de clientes en un ambiente de constantes cambios, donde las estrategias de diferenciación pueden reflejar la capacidad de respuesta de las empresas (Chirinos-Cuadros y Rosado-Samaniego, 2016).

Finalmente, considerando que este trabajo de investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo, lo cual se asocia a la dificultad de la generalización de los resultados, se plantea como futura línea de investigación progresar bajo enfoques de análisis cuantitativo, que permitan la obtención de datos de primera mano, desde la perspectiva de los empresarios que destaquen en la aplicación progresiva de acciones en el marco del modelo de negocios B2B.

## REFERENCIAS

- Alsaad , A., Mohamad, R., & Ismail , N. (2017). The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption. *Computers in human behavior*, 68, 157-169. doi:10.1016/j.chb.2016.11.040
- Alsaad, A., Mohamad, R., Taamneh, A., & Ismail , N. A. (2018). What drives global B2B e-commerce usage: an analysis of the effect of the complexity of trading system and competition pressure. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 980-992. doi:10.1080/09537325.2018.1432853
- Alzahrani, J. (2019). The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*, 4(1), 73-88. doi:10.1108/REPS-10-2018-013
- Anecacao. (2019). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador* . Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Barrera, G. A. (2017). Relación de Capacitación con Adopción de Internet y E-Commerce: Diferencias entre Microemprendedores de Chile. *CIT Informacion Tecnologica*, 28(6), 61-70. doi:10.4067/s0718-07642017000600008
- Bermúdez, G., Medina , V. H., & Giraldo, L. (2013). Modelo de implementación de soluciones de comercio electrónico. *Revista Ingenierías Universidad De Medellín*, 12(23), 131-144. doi:10.22395/rium.v12n23a10
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Chirinos-Cuadros, C. R., & Rosado-Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. (34), 165-174. doi:10.26439/ing.ind2016.n034.1342
- Daries, N., Cristobal-Fransi, E., & Ferrer-Rosell, B. (2021). Implementation

of Website Marketing Strategies in Sports Tourism: Analysis of the Online Presence and E-Commerce of Golf Courses. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(3), 542-561. doi:10.3390/jtaer16030033

El Comercio. (2020). El cacao ecuatoriano conquista mercados en la pandemia. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/cacao-ecuatoriano-conquista-mercados-pandemia.html>

Fedexpor. (2020). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Obtenido de <https://fedexpor.com/catalogo/proyecto-internacionalizate/>

Gallego, M. D., Bueno, S., & Terreño, J. F. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 221-227. doi:10.1016/j.estger.2016.08.002

González Illescas, M., Flores González, M., & García Carpio, T. (2018). *Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro*. Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <http://186.3.32.121/bitstream/48000/12503/4/DinamicaDeLaComercializacionDelCacao.pdf>

Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-commerce in Today's Business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8. Obtenido de <http://www.ijccr.com/January2014/10.pdf>

Hamad, H., Elbeltagi, I., Jones, P., & El-Gohary, H. (2015). Antecedents of B2B

E-commerce adoption and its effect on competitive advantage in manufacturing SMEs. *Strategic change*, 24(5), 405-428. doi:10.1002/jsc.2019

Helmut, F. I., & Kaiser, U. (2006). B2B or Not to Be: Does B2B E-Commerce Increase Labour Productivity? *International Journal of the Economics of Business*, 13(3), 387-405. doi:10.1080/13571510600961395

Hussein, L. A., Baharudin, A. S., Kiumarsi, S., & Hilmi, M. F. (2020). Factors influencing the intention to continue using B2B e-commerce in manufacturing SMEs. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 10(2), 5528-5533. doi:10.48084/etasr.3373

Ibrahim, K. (2008). *Elementos básicos de comercio electrónico*. Editorial Universitaria. Obtenido de [https://books.google.com/books/about/Elementos\\_b%C3%A1sicos\\_de\\_comercio\\_electr%C3%B3nico.html?hl=&id=Sk8ZnQAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Elementos_b%C3%A1sicos_de_comercio_electr%C3%B3nico.html?hl=&id=Sk8ZnQAACAAJ)

Janita, M. S., & Miranda, F. J. (2014). e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción. *Universia Business Review*, 110-125.

Jones, C., Alderete, M. V., & Motta, J. J. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de administración*, 29(50), 164-175. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797006.pdf>

Karakaya, F. (2012). B2B eCommerce: Current Practices. En *Supply Chain*

*Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (págs. 497-510). IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-2625-6.ch029

Lacka, E., Chan, H., & Wang, X. (2020). Technological advancements and B2B international trade: A bibliometric analysis and review of industrial marketing research. *Industrial Marketing Management*, 88, 1-11. doi:10.1016/j.indmarman.2020.04.007

Lara-Navarra, P., & Martínez-Usero, J. Á. (2002). Comercio electrónico: la fidelización del usuario. *El profesional de la información*, 11(6), 408-420. doi:10.1076/epri.11.6.408.15463

Li-Chun, H., Kai-Yu, W., & Wen-Hai, C. (2013). Effects of web site characteristics on customer loyalty in B2B e-commerce: evidence from Taiwan. *The Service Industries Journal*, 33(11), 1026-1050. doi:http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2011.624595

Linero, B. J., & Botero, C. L. (2020). Hábitos de consumo en plataformas e-commerce en adultos jóvenes de la ciudad de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 211-236. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8131

López, J., & Jouanjean, M. (2017). Digital Trade: Developing a Framework for Analysis. *OECD Trade Policy Papers*, 205, 13-14.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Masoumeh, M., Ramayahab, T., & Cheah, J. H. (2018). B2B E-Commerce Adoption in Iranian Manufacturing Companies: Analyzing the Moderating Role of Organizational Culture. *International Journal of Human – Computer Interaction*, 34(7), 621-639. doi:10.1080/10447318.2017.1385212

Melén, H. S., Rovira Nordman, E., Tolstoy, D., & Özbek, N. (2019). It's a New Game out There: E-Commerce in Internationalising Retail SMEs. *International Marketing Review*, 37(3), 515-531. doi:10.1108/IMR-03-2018-0107

Monroe, R. W., & Barrett, P. T. (2019). The Evolving B2B E-Commerce and Supply Chain Management: A Chronological Mémoire. *Journal of Business & Management*. Obtenido de <http://jbm.johogo.com/pdf/volume/2501/JBM-2501-03-full.pdf>

Mora-Cortez, R., & Johnston, W. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102. doi:10.1016/j.indmarman.2017.07.017

Ndikubwimana, P. (2016). The Role of Financial Institutions in Promoting Innovation of SMEs in Rwanda: An Empirical Review. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-14. doi:10.9734/BJEMT/2016/26746

Pesántez-Calva, A. E., Romero-Correa, J. A., & González-Illescas, M. L. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional:

Desafíos para Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 72-93. doi:10.33890/innova.v5.n1.2020.1166

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAQAQBAJ&printsec=frontcover#v=o nepage&q&f=false>

Racheva, S. S., & Kuznetsova, E. V. (2016). The outlook on the e-commerce in Russia in terms of digital single market strategy development in Europe: Economic and legal aspects. *InterEULawEast journal for the international and european law economics and market integrations*, 3(2), 109-121. Obtenido de <https://hrcak.srce.hr/174371>

Revista Ekos. (2020). El cacao podría ser el producto insigne de Ecuador. *Revista Ekos*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-cacao-podria-ser-el-producto-insigne-de-ecuador>

Revista Vistazo. (2015). Cacao y café posicionados en el mercado mundial. *Revista Vistazo*, 16. Obtenido de [https://issuu.com/vistazo.com/docs/cacao\\_y\\_cafe\\_27\\_de\\_feb.compressed](https://issuu.com/vistazo.com/docs/cacao_y_cafe_27_de_feb.compressed)

Ribeiro, S. P., Santos, V. R., & Pereira, C. S. (2017). Collaborative networks in the Portuguese footwear sector and the cluster of Felgueiras. *SCITEPRESS - Science and Technology Publications*, 3, 197-204. doi:10.5220/0006508901970204

Ribeiro, S. P., Santos, V. R., & Pereira, C. S. (2018). eCommerce business-to-business platform for the

footwear sector: The cluster of Felgueiras. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 13, 1-6. doi:10.23919/CISTI.2018.8399210

Ruiz-Real, J. L., Gázquez-Abad, J. C., Esteban-Millat, I., & Martínez-López, F. J. (2018). Betting exclusively by private labels: could it have negative consequences for retailers? *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(2), 183-202. doi:10.1108/SJME-03-2018-009

Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.171

Sepúlveda Robles, D. E., Sepúlveda Jiménez, D., Pérez Soto, F., & Figueroa Hernández, E. (2016). Modelo para la adopción del comercio electrónico en el sector agroindustrial mexicano. *Análisis Económico*, 31(76), 47-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41344590004.pdf>

Sigmond, K. (2018). El comercio electrónico en los tratados de libre comercio de México. *Revista IUS*, 12(41), 359-377.

Sila, I. (2015). The state of empirical research on the adoption and diffusion of business-to-business e-commerce. *International Journal of Electronic Business*, 12(3), 258-301. doi:10.1504/IJEB.2015.071386

Solórzano, S. S., & Balseca, L. B. (2017). Comercio Internacional: Nuevas perspectivas de mercado para los productos derivados de cacao de la

Provincia de El Oro- Ecuador.  
*TZHOECOEN*, 9(3).  
doi:10.26495/rtzh179.323327

Tobar, E. G. (2015). Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(20), 83-96.  
doi:10.18270/cuaderlam.v11i20.630

Trade Map. (2020). *Trade statistics for international business development*. Obtenido de <https://www.trademap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c3%7c1%7c1%7c1%7c1%7c4>

Vasallao, M. (2017). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. *Revista Repique*, 1(1), 23-43. Obtenido de <http://revistasdigitales.utelvt.edu.ec/revista/index.php/repique/article/view/2>

Vega, O. C., Célleri, P. J., & Maza, C. J. (2017). Validación de una metodología de evaluación de calidad de sitios web: Caso de estudio UTMACH. *Revista CUMBRES*, 167 - 174. Obtenido de <https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/233>

Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-172. doi:10.5295/cdg.140516ov

Villarreal-Larrinaga, O., & Landeta-Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10419/54514>

Wakabayashi, J. L., & Merzthalb, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 455-462. doi:10.1016/j.estger.2015.09.001

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. (Vol. 5). Sage Publications, London .

Zao, R. M., & Rodríguez Miranda, D. M. (2005). *El comercio electrónico: una estrategia para hacer negocios*. El Cid Editor. Obtenido de [https://books.google.com/books/about/El\\_comercio\\_electr%C3%B3nico.html?hl=&id=4Qo6swEACAAJ](https://books.google.com/books/about/El_comercio_electr%C3%B3nico.html?hl=&id=4Qo6swEACAAJ)