

# Modelo de negocio E-Marketplace: opción de canal de comercialización para PYMEs agroexportadoras costarricenses

## E-Marketplace business model: marketing channel option for Costa Rican agro-exporters SMEs

Uriel Zerón Bascopé

Universidad Técnica Nacional, Comercio Exterior, Sede Central, Alajuela, Costa Rica.

[uzeron@utn.ac.cr](mailto:uzeron@utn.ac.cr)

<https://orcid.org/0000-0003-3686-0494>

### Referencia/ reference:

Zerón, U. (2023). Modelo de negocio E-Marketplace: opción de canal de comercialización para PYMEs agroexportadoras costarricenses. *Yulök Revista de Innovación Académica*, Vol.7 (2), 75-96. <https://doi.org/10.47633/yulk.v7i2.601>

Recibido: 01 de noviembre 2022

Aceptado: 05 de junio 2023

### Resumen

La investigación ha demostrado que los recursos tecnológicos son esenciales para impulsar procesos de innovación y mejora. Sin embargo, muchas empresas se resisten al cambio y no adoptan estos recursos como estrategia de crecimiento. **Objetivo:** Identificar la incidencia del uso y motivos del no uso del modelo de negocio E-Marketplace como opción de canal de comercialización en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) agroexportadoras costarricenses. **Metodología:** Dada la naturaleza cuantitativa de esta indagación, se optó por un estudio de tipo aplicado descriptivo-exploratorio, ya que se describen aspectos relevantes sobre la incidencia del uso y no uso de dichas plataformas. Se buscó recolectar datos a través de encuestas, mismos que fueron respondidos de forma voluntaria. **Resultados:** Se encontró que el 91% de los entrevistados no ponen en práctica este tipo de comercialización en línea, los motivos; el desconocimiento del uso de plataformas y herramientas tecnológicas, utilización de canales tradicionales, el producto no se adapta al modelo, resistencia a gastos de membresía, entre otros aspectos. Esta investigación resulta estratégica de cara a los cambios que se están dando en el comercio, entender los motivos y circunstancias, permitirá sin duda profundizar nuestro conocimiento.

**Palabras clave:** Modelo de desarrollo, negocio, mercadotecnia, diversificación, exportación, canal, comercialización.

### Abstract

Research has shown that technological resources are essential to drive innovation and improvement processes. However, many companies resist change and do not adopt these resources as a growth strategy. **Objective:** Identify the incidence of use and reasons for non-use of the E-Marketplace business model as a marketing channel option in Small and Medium Enterprises (SMEs) Costa Rican agro-exporters. **Methodology:** Given the quantitative nature of this article, an applied descriptive-exploratory study was chosen, since relevant aspects of the incidence of use and non-use of said platforms are described. It was sought to collect data through surveys, which were answered voluntarily. **Results:** It was found that 91% do not put this type of online marketing into practice, the reasons; ignorance of the use of technological platforms and tools, use of traditional channels, the product does not adapt to the model, resistance to membership fees, among other aspects. This research is strategic in the face of changes that are taking place in commerce, understanding the reasons and circumstances will undoubtedly allow us to deepen our knowledge.

**Keywords:** business model, digital market, diversification, exports, marketing channel.

## Introducción

Las ventas en línea suponen un gran atractivo para los consumidores por todas las ventajas que representa, ya sea porque se puede comprar en cualquier momento, los costos de operación son menores, hay un aumento de la visibilidad, entre otros aspectos. El e-Commerce ha modificado la rutina de compra y los marketplace (mercados digitales), representan una opción viable e innovadora de canal de comercialización, para muchas empresas en su búsqueda de lograr posicionarse y diversificar su mercado.

Según un estudio anual realizado por el portal Tandem up; marketplaces (2020) indica que el 66% de la población encuestada de entre los 16 y 64 años, asegura haber comprado alguna vez en un marketplace, lo que representaría un aproximado de 20 millones de potenciales compradores al alcance de empresas registradas en dichas plataformas.

Estas cifras representan un gran nicho de mercado y oportunidades para las empresas que tienen como propósito el incrementar sus ventas y diversificar su modelo de negocios. Esa diversificación, tal como lo indica la Real Academia de la Lengua Española, consiste en “convertir en múltiple y diverso lo que era uniforme y único” (RAE, 2020, párr.1), lo que conlleva realizar esfuerzos de índole económico y muchas empresas pequeñas o medianas, no cuentan con los medios suficientes.

Según un informe sobre comercio mundial, elaborado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) indica que:

El desarrollo del comercio electrónico como medio para que las empresas consigan llegar a clientes en mercados extranjeros promete un aumento enorme de las oportunidades de exportación para las pymes, siempre que se puedan superar determinados obstáculos (como los relacionados con la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y el entorno jurídico y reglamentarios (OMC, 2016, pág. 54).

Asimismo, dicho informe plantea que las empresas y los proveedores de servicios al por menor como Amazon.com, eBay, Alibaba, PayPal entre otros, ofrecen en la plataformas y sistemas de pago, que facilitan las exportaciones incluso de las empresas más pequeñas. En efecto, estas oportunidades están siendo aprovechadas por muchas empresas que utilizan estas plataformas, que tienen alcance a nivel global, lo que les suma competitividad y acceso a mercados cada vez más dinámicos y digitalizados.

Dentro de las plataformas de E-Marketplace más reconocidas a nivel global, según la revista digital Iprooup.com (2020) destacan, en primer lugar, Amazon, que es una de las mayores plataformas de comercio online de Internet, ya que ofrece una diversificada línea de productos de música, libros, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, entre otros, en segundo lugar EBay; el gran introductor del clásico sistema para hacer compraventa a través de pujas, aunque también incluye ventas de precio fijo, en tercer lugar, el Grupo Alibaba que es el mayor Marketplace del mercado asiático, que a su vez contiene otras plataformas como AliExpress, cuya principal fortaleza es el no cobrar ninguna comisión ni tarifa oculta, pero obtienen beneficios de comisiones en otros Marketplace de su grupo, por tarifas de marketing por su sistema de pago Alipay y por membresías.

Por su parte el portal web marketing4food.com (2019) menciona plataformas especializadas para el sector agrícola tales como; InfoWeb Agricultura, que es el primer marketplace en el sector de la agricultura. Esta plataforma conecta a los fabricantes y clientes del mercado de la agricultura, en esta plataforma el comprador puede ponerse en contacto directa y gratuitamente con el proveedor, así también se puede mencionar a AgriMarketplace que está especializado en la venta y compra online de cereales sin intermediarios y que permite conectar los agricultores directamente con las industrias.

Las plataformas antes mencionadas son indispensables para ampliar y diversificar los mercados para la exportación, ya que logra oportunidades de llegar a más países al mostrar, a través de esta “vitrina” el portafolio y gama de productos en tiempo real, así como abaratar los costos operativos al reducir los gastos en promoción, publicidad, mercadeo, viajes de negocios para dar a conocer su producto, lo que implica ampliar las ventajas competitivas. Mención aparte es que estas plataformas no se especializan en un sector en particular, todos los sectores pueden hacer uso sin distinción alguna.

Según, el Diario La República (2015) la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) firmó en el año 2015 un acuerdo con el gigante chino Alibaba, el objetivo estaba orientado a la facilitación comercial de PYMEs costarricenses, que desearan expandir sus mercados fuera de las fronteras nacionales, a través de esta plataforma comercial, que como lo confirma el Diario La Nación (2015) da acceso a millones de productos en más de 40 categorías, entre ellos; agricultura, alimentos y bebidas, consumibles electrónicos, ropa, maquinaria entre otros y cuentan con clientes en 190 países alrededor del mundo. En el caso puntual de productos agrícolas, actualmente es escasa la participación de empresas productoras.

ras-exportadoras costarricenses, según el portal [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), los productores-exportadores de países como Vietnam, Tailandia, e Italia son los que en mayor medida resaltan sus productos en dicha plataforma.

Otra de las plataformas que brinda oportunidades a estas empresas y tal como se indica en la información del Diario la República (2019), es Ebay, que en conjunto con la Cámara de Comercio Internacional (TIC, por sus siglas en inglés), han creado una sección exclusiva para mujeres emprendedoras llamado el centro de operaciones de América Central, donde podrán promocionar sus productos y así llegar a millones de clientes en todo el mundo. Es importante indicar que PROCOMER (2018) también cuenta con programas para asesorar y capacitar a PYMES costarricenses, para que ingresen sus productos a plataformas de mercados digitales como Amazon y NOVICA.

En el caso de Costa Rica el tema es novedoso, por lo que se nota cierta resistencia a usar estas plataformas como canal de comercialización y ventas, esto se da por múltiples razones, que van desde el desconocimiento en el uso de herramientas TICs, desconocimiento de plataformas de marketplace nacionales e internacionales, desconfianza por el sistema de pago, los costos que implica la afiliación, desconfianza por compras “fantasma” y pérdidas económicas por gastos logísticos y hasta el poco interés en participar. Lo anterior, trae como consecuencia cierta resistencia en incursionar en este tipo de negocios, por lo que representa un reto mayor para muchas de las empresas.

Las nuevas tecnologías se han expandido en todas las áreas de nuestra vida, en la actualidad podemos comprar y vender en plataformas innovadoras que ayudan a que el proceso sea más eficiente e innovador gracias a internet. Esta posibilidad de compra y venta ha revolucionado el modelo de hacer negocios de las empresas y ha permitido digitalizar y visibilizar en estas plataformas, sectores que parecían obsoletos como es el caso del sector agrícola. Las ventajas de estas plataformas van desde la muestra de productores-exportadores de los productos a potenciales compradores, lo que permite que puedan comparar distintos productos, marcas, precios, calidad, ubicación, entre otros, hasta lograr competitividad en cuanto a costes, esto debido a que ofrecen una menor inversión ya que en un solo espacio puedes generar publicidad a escala global.

De acuerdo con los argumentos anteriores, es que en la investigación realizada se planteó como objetivo general el identificar la incidencia del uso y motivos del no uso del modelo de negocio E-Marketplace como opción de canal de comercialización en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) agroexportadoras costarricenses. Además, la

pregunta de investigación establecida fue la siguiente: ¿Cuáles son los efectos e incidencia del uso, y motivos del no uso del modelo de negocios E-Marketplace como opción de canal de comercialización en las pequeñas y medianas empresas agroexportadoras costarricenses?

## Metodología

Se eligió una metodología que responde, según sus características a un enfoque cuantitativo, para determinar la incidencia del uso y los motivos del no uso de la plataforma, el cual según Bernal (2010), “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Pág. 60).

Tendrá un alcance de tipo aplicado descriptivo-exploratorio, que según Cerda (1998) “tradicionalmente se define la palabra *describir* como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (Pág. 71), a partir de la definición, se describen aspectos relevantes sobre la incidencia del uso y no uso de plataformas E-Marketplace, por parte de las PYMES agroexportadoras.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican sobre los estudios exploratorios que “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (pág. 91). De ahí que no se estableció una hipótesis por tratarse de una exploración y no un trabajo probatorio, la intención es -como se expuso anteriormente- identificar la incidencia del uso y motivos del no uso del modelo de negocio E-Marketplace como opción de canal de comercialización en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) exportadoras costarricenses.

En esta investigación se consideró una muestra de carácter heterogénea en relación con el tamaño de las empresas y sus características, debido a que resulta complejo que las empresas colaboren con este tipo de indagaciones. Se propone utilizar el muestreo por conveniencia, ya que se “selecciona participantes por uno o varios propósitos y no pretende que los casos sean representativos de la población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 171). Cabe señalar que este muestreo al ser una muestra representativa, por no demostrar imparcialidad al ser escogida, puede presentar sesgos lo que sugiere una diferencia entre la muestra y los resultados teóricos de toda la población.

Se buscó recolectar datos a través de cuestionarios digitales aplicados a 3 PYMEs agroexportadoras que sí hacen uso y 30 que no utilizan estas plataformas E-Marketplace como canal de comercialización, para contar con la mayor evidencia posible. Dichos cuestionarios fueron respondidos de forma voluntaria y en el encabezado se les explicó las características del consentimiento informado. El cuestionario aplicado se realizó durante los meses de enero y febrero del 2021. Se consultó sobre la incidencia que ha tenido el uso de plataformas E-Marketplace como canal de comercialización para ampliar sus exportaciones, así como conocer los procesos, seguimiento y evaluación, rentabilidad, competitividad, costes, acceso y conocimiento de mercados digitales y su operacionalización. Así mismo, se consultó a las empresas que no utilizan estas plataformas y que expusieron los motivos y razones del no uso de estas y, a partir de esta información, lograr un análisis de conveniencia o no.

Para la recolección de información, se hace uso de fuentes primaria y secundaria; en el primer caso se recolectó la información a través de una encuesta a propietarios, gerentes, y/o colaborador de las PYMEs, se aplicaron preguntas semiestructuradas utilizando un formulario en línea. Dicho instrumento, se aplicó considerando dos muestras de estudio; empresas que sí hacen uso y empresas que no hacen uso de dichas plataformas. En el caso de la fuente secundaria, en su mayoría de revisión documental y bibliográfica; libros, trabajos de investigación consultados en repositorios académicos y de organizaciones.

## Contexto

La innovación es un proceso importante que las empresas deben implementar para sobrevivir en este mundo cada vez más tecnológico y diversificado. Según la revista económica digital *Expansión* (2021) la innovación “trae a las organizaciones mejores retornos a través de la elaboración de servicios y productos diferentes que ayuden a facilitar el trabajo, la cobertura de necesidades, la vida diaria de sus usuarios o consumidores” (párr.5), impulsa el crecimiento de las empresas logrando ventajas competitivas frente a la competencia, además de que les permite adaptarse a los cambios constantes en un mundo globalizado y aprovechar los desafíos y oportunidades que presentan las nuevas tecnologías.

En Latinoamérica las Pymes constituyen en mayor medida como una gran fuente de generación de empleo, sin embargo, esta situación no se compara con el rezago que padecen en términos de productividad, exportación e innovación, puntualmente, por lo que las Pymes tienen limitaciones significativas en comparación con las grandes

empresas. Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sobre la innovación exportadora en las pequeñas y medianas empresas (2017) menciona que “las empresas exportadoras son más productivas e innovadoras que las empresas que sólo venden en el mercado doméstico y que el aprendizaje derivado de la actividad internacional impulsa a las empresas a realizar innovaciones” (pág.7). Clara mención de que las Pymes deben adaptarse a los cambios e impulsar la innovación como motor de crecimiento, expansión y competitividad.

Esta misma Comisión, indica que la innovación exportadora

...son aquellas actividades que la empresa debe realizar para acceder a un mercado externo específico por primera vez o de una mejor forma. Estas actividades son: la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en la empresa, la reorganización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (pág. 12).

Destacar de esta cita la actividad “un nuevo método de comercialización”, punto relevante, ya que las empresas deben plantear nuevos canales alternos que representen mejoras y les generen mayor competitividad dentro del contexto del comercio internacional.

En Costa Rica, la innovación en las Pymes agroexportadoras es clave para mejorar su competitividad, diversificación y ser sostenible en los mercados internacionales. Existen instituciones que ayudan en los diferentes procesos como los son la Cámara de exportadores (CADEXCO) a través de programas de promoción comercial, servicios al exportador, la promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), quienes brindan capacitaciones en procesos de exportaciones, programa de creación exportadores y Correos de Costa Rica con su programa Exporta Fácil.

En cuanto a la innovación en temas de canales alternos de comercialización como lo es el comercio electrónico a través de los E-marketplace, PROCOMER y Alibaba.com, la plataforma de comercio electrónico más grande del mundo, firmaron en el 2015, un memorándum de entendimiento que permitiría a los exportadores costarricenses de todos los sectores, utilizar el sitio de este gigante de ventas online y contar con una enorme exposición de sus productos, todo esto con el fin de impulsar la innovación, diversificación y competitividad de las Pymes en el mercado global, sin embargo, los resultados no fueron satisfactorios, los productos fueron escasos en dicha plataforma como lo es el café orgánico, según se puede

apreciar en dicho portal.

Dentro del contexto del comercio internacional, las interdependencias entre las economías vienen fomentando negociaciones y apertura de acuerdos comerciales, sean estos de manera bilateral y/o multilateral, este proceso forja a que las economías sean cada vez más dependientes entre sí, lo que implica estar a la vanguardia y sujetos a los cambios para tomar decisiones que se convertirán en factores vinculantes para un mejoramiento constante de sus poblaciones.

Esta apertura de mercados con diferentes socios comerciales a nivel internacional busca que los países puedan estar dentro de ese concierto del comercio mundial y ser partícipes de los diferentes instrumentos sean normativos, procesos, procedimientos, estrategias o plataformas digitales, no solo de intercambio digital, sino también de ayuda para agilizar los diferentes mecanismos que conlleva un intercambio comercial y que sirve como complemento para que los diferentes sectores económicos, puedan desenvolverse y desarrollarse en una aldea comercial cada vez más dinámica y competitiva.

En esta misma línea, Castaño y Jurado (2016) afirman que las nuevas tecnologías han causado un gran efecto en el mundo de los negocios, ya que estos instrumentos o herramientas sirven como nuevos mecanismos de interconexión que vienen implementando las empresas u organizaciones para operar, ya sea a nivel nacional o internacional.

Las nuevas tendencias en la internet vienen desarrollando nuevas formas de hacer negocio, lo que ha hecho que las empresas estén dependiendo cada vez más de estas herramientas virtuales para desarrollar sus actividades en todos los campos. Este fenómeno global ha venido a revolucionar las distintas formas de hacer negocios, adecuar los cambios y desarrollar espacios para mejorar y ser más competitivos y, de esta manera, transformar las operaciones o procesos que en él se desarrollan.

Gracias a estos avances tecnológicos, muchas empresas han tenido que ver sus opciones y posibilidades de poder migrar a estos espacios donde tanto oferentes como demandantes interactúan en tiempo real. Este modelo de negocios e intercambio comercial, que se da a través de estos espacios, busca que empresas, organizaciones y personas, puedan desarrollar estrategias para lograr sus objetivos, pero esta vez acompañado de una poderosa herramienta como es la internet.

El negocio a través de plataformas digitales ha demandado cambios en las costumbres y usos de insumos y he-

rramientas que tradicionalmente se daban al momento de realizar negocios, como por ejemplo; la simplificación de los trámites, a través del uso de ventanas donde se pueden realizar gestiones con instituciones que otorgan permisos, certificaciones, licencias, entre otros, así mismo, se puede tener contacto en tiempo real con oferentes y demandantes de todo el mundo que buscan; información de productos, empresas operadoras de servicios logísticos, proveedores, (fabricantes o comercializadoras), lo que implica una reducción en costes y tiempo que en términos comerciales sugiere competitividad.

Asimismo, Romero Juanma (2018) expone datos estadísticos de la experiencia en España, donde señala que un 86% de sus ciudadanos, ya han comprado en alguna ocasión en internet, se derriba una primera barrera y abre un canal de comercialización, que resulta cada vez más cómodo y útil y que ha posicionado a este país como uno de los líderes en el comercio electrónico o digital. Por su parte, Ferrer Miguel (2018) indica que las plataformas digitales tienen una amplia adopción social y donde destaca la generación de confianza que es fundamental para tejer redes globales entre desconocidos.

Hay que destacar que las plataformas digitales despiertan mucho interés en emprendedores e inversores, quienes ven este modelo de negocio como un alto potencial de crecimiento y expansión, y a medida que se acelera, crece más el interés y demanda de estos espacios que han llegado para quedarse e innovar los canales de comercialización de la mano con la tecnología.

Finalmente, cabe mencionar que los últimos acontecimientos sanitarios de pandemia global por el virus COVID-19 atravesado ha provocado que los hábitos de consumo y medios han cambiado rápidamente, las compras que antes se realizaba de manera física, ahora se ha visto en la necesidad de realizarlo de manera digital, lo que obliga a los consumidores a usar estos nuevos canales de comercialización -como las plataformas de E-Marketplace-, como medios para satisfacer sus demandas.

## Revisión de literatura

### *Modelo de negocios*

La literatura ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor del concepto de modelo de negocios, a pesar de tener muchos años como tal, se ha evidenciado y hecho más notorio con la introducción del comercio electrónico. Según Osterwalder y Pigneur (2011) “el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pág.17), con base en esta afirmación, se puede mencionar que el modelo más allá de ser un simple proceso que las empresas tienen que adop-

tar, se trata de toda una estrategia que se debe considerar al momento de generar nuevas alternativas, para generar un incremento en ventas y ampliar los nichos de mercado.

Por su parte, Zott y Amit (2009) definen un modelo de negocio como:

la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades (p.4).

Asimismo, mencionan que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (p. 511), dichas transacciones, según Ricart (2019) hace referencia a:

los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Asimismo, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados (p.4).

Se puede observar que, los autores supra citados coinciden en que el modelo de negocio son estrategias que desarrollan las empresas, para generar más visibilidad y oportunidades de acción con potenciales demandantes y oferentes, a través de una estructura de transacción con alto valor agregado, el cual generan flujos de información, recursos, participantes y marcos legales que ayudarán a coadyuvar el proceso de hacer negocios.

Osterwalder y Pigneur (2011) dividen el modelo de negocios en nueve puntos básicos que reflejan la lógica, que siguen las empresas para conseguir ingresos:

1. Segmentos de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2. Propuestas de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes, a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos: se generan cuando los clien-

tes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

6. Recursos clave: los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. Actividades clave: mediante una serie de actividades clave.
8. Asociaciones clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (págs.19-20).

A través de estos modelos básicos, se puede apreciar cómo las empresas desarrollan mecanismos, que buscan generar sinergias y, de esta manera, llegar a mercados que pueden perfectamente estar segmentados y diversificados con propuestas de valor, que de alguna manera satisface las necesidades y proporciona soluciones a los clientes con productos o servicios que son parte integral del modelo de negocio.

Existen varios modelos de negocios y las empresas deberán adaptarse al que mejor les convenga, esto dependerá de la forma o tipo de negocio en el cual se tipifican cada una, dependerá de factores como, por ejemplo; ingresos, productos, cómo se ofrecen estos productos, formas de venta, tipos de clientes a los que se dirigen (segmentos), entre otros. Dentro de los modelos de negocios que sugiere, Izquierdo (2017) se puede mencionar los siguientes:

- Modelo de “varios lados”: básicamente sugiere que es necesario que dos o más grupos de clientes interactúen entre sí para obtener un beneficio mutuo, como una especie de intermediación.
- Franquicia: en este caso se trata de alcanzar acuerdos con terceros para que vendan nuestros productos, utilizando todos nuestros métodos.
- Negocio de “cola larga”: consiste en ofrecer una gama amplia de artículos menos habituales que obtendrán poca venta individualmente, pero aportarán grandes ingresos cuando se sumen en conjunto.
- Freemium: se ofrece al usuario una parte del servicio de forma gratuita, y se cobra si se quieren obtener servicios más completos o avanzados.
- De suscripción: en este modelo se trata de ofrecer un producto o servicio al que el consumidor quedará vinculado y por el que pagará de forma periódica.
- De afiliación: consiste en promocionar productos de terceros y recibir a cambio una comisión en función de las ventas logradas.

- E-Commerce: ofrecen sus productos en línea y en el que la logística de envío a domicilio juega un rol importante.
- Dropshipping: intermediario hace ventas en línea, pero el proveedor se encarga de la logística y envío al cliente.

En el caso particular del comercio electrónico, el crecimiento en los últimos años ha sido notable; esta nueva forma de hacer negocios viene generando transformaciones y evolucionando el comercio, ya que pasa de lo tradicional a uno innovador, espacio donde confluyen tanto oferentes como demandantes y estos suplen sus demandas con ofertas que puedan ser visualizadas, comparadas y compradas en un mismo lugar. La evolución de los negocios digitales ha venido a innovar y modificar la forma tradicional del que se tenía conocimiento, es gracias a la internet que hoy se puede acceder a plataformas que ofrecen un sin fin de bienes y servicios, además, que logren ser transados desde cualquier parte del mundo.

Parafraseando a Robayo-Botiva (2020) menciona que el comercio electrónico tiene características únicas, dentro de ellas: la ubicuidad, que hace referencia a la ubicación en tiempo y espacio, que sugiere que el comercio electrónico está disponible en cualquier lugar, a cualquier hora del día y que permite hacer compras desde un computador o dispositivo móvil del consumidor; otra característica es que tiene un alcance global, admite realizar transacciones traspasando las fronteras nacionales, regionales y culturales; la población mundial conectada es el mercado.

Una característica que llama la atención es que los estándares técnicos que se utilizan son de uso en todas las naciones del mundo; la riqueza en cuanto a la información contenida permite la interactividad y ajustar el mensaje de acuerdo con las necesidades del usuario y potencial consumidor. Los servicios de contacto interactivo que ofrecen estas plataformas como foros, reclamos, chat, comentarios de satisfacción, entre otros, también son de las características por resaltar de su uso, de ahí que es importante destacar que las tecnologías de información, contribuyen a una constante actualización y precisión de la información, lo que garantiza la transparencia y discriminación en cuanto a variedad, calidad y precios, la personalización que hace referencia a la focalización de los mensajes de mercadeo y a la personalización del producto o servicio basados en gustos y preferencias del usuario/consumidor.

Para conocer mejor de este fenómeno, que trasciende en estos tiempos y que lleva un ritmo acelerado de crecimiento, se hace imprescindible entender los diferentes tipos de transacciones que se realizan a través del internet,

al respecto Castaño y Jurado (2016) sugieren los siguientes:

- E-Shop: tienda que no cuenta con una localización física, es decir, se trata de una tienda virtual.
- E-Mail: esta palabra remite a correos electrónicos, pero las empresas lo utilizan para diseñar y enviar boletines de noticias de empresas a destinatarios que tienen en sus bases de datos.
- E-Procurement: consiste en realizar todos los procesos que tiene que ver con los proveedores (compra, recepción, suministro, pagos) a través de internet.
- E-Marketplace, o mercado digital: donde se realizan transacciones de compraventa en línea.
- E-Auction: concepto relacionado con las subastas online, muchos proveedores intentan vender a un cliente determinado. (p.39)

Definitivamente, la internet se ha convertido en el nuevo espacio para hacer negocios, donde los actores principales tienen a este mercado virtual como escenario para interactuar y compartir más allá de las compras y ventas, experiencias de una nueva realidad que implica e incluye una adaptación a estos nuevos cambios y saltos tecnológicos. En ese sentido, Castaño y Jurado (2016) sugieren esfuerzos por parte de las empresas que se encuentran dentro de estos espacios, para adaptarse y prepararse ante un posible incremento de nuevos clientes, facilidad de ofrecer una gama de productos más amplia, otorgamiento de comodidad al cliente, para que pueda efectuar sus transacciones en el horario y fecha que más le convenga, interacción con los clientes en nuevos entornos, adaptación a las nuevas tendencias, ajuste del personal y, por supuesto, también la detección y reacción frente de algún tipo de riesgo o fraude.

Es relevante mencionar, que dentro de los modelos de negocios llamados los “otros”, Liberos et al (2010) sugiere cuatro modelos importantes a destacar: en primer lugar, está el Consumer to Business (C2B); este a su vez se encuentra conformado por dos submodelos: los colectivos de compra y la compra invertida. En el caso del primer submodelo, la característica principal es que los internautas se suscriben a la compra de un producto concreto, la compra por volumen genera mayor descuento y el sitio lo aporta una plataforma que aglutina grupos de consumidores, estas bajo un modelo económico de publicidad y comisión por transacción al proveedor. Para el caso de compra invertida, los usuarios solicitan libremente sus productos, el sitio se encarga de localizar sus proveedores y su modelo económico es de una comisión por transacción al proveedor.

En segundo lugar, se encuentra el modelo Consumer to Consumer (C2C), en este se identifican también dos submodelos: subastas y clasificados, para el primer submodelo el negocio se cierra entre particulares, el sitio aporta la plataforma y las herramientas y su modelo económico es la publicidad y mínimas comisiones por transacción. Por su parte, los clasificados trasladan a la internet el negocio tradicional con posibilidad de incorporar nuevos medios, imagen, video, etc.

El tercer modelo se refiere al Business to Business (B2B), en cuyas características se puede mencionar que es una extensión del Supply Chain Management tradicional; el promotor aporta una plataforma tecnológica, que permite integrar la cadena de valor externa de las empresas participantes, así mismo, en algunos casos, el Marketplace integra ofertas y demandas internacionales, su modelo económico incluye el ahorro de costes administrativos para las partes, agilidad y nuevos players en concursos de compra y comisiones por transacción.

Finalmente, el cuarto modelo Business to Business to consumer (B2B2C), en este caso al igual que el primero y segundo modelo, se encuentran dos submodelos; alianzas comerciales y redes de afiliación. En las alianzas comerciales, dos players (una tienda y un portal) unen sus sinergias para vender un producto o servicio a un tercero (internauta), en función del negocio potencial. La integración tecnológica y operativa será mayor, es básicamente, la evolución de la venta indirecta o canal tradicional a un modelo con soporte tecnológico. En el submodelo redes de afiliación, se puede identificar como principal característica, las alianzas comerciales con pequeños sitios, la tienda ofrece sus condiciones económicas estándar a cambio de presencia en la web afiliada, trata a sus asociados como una comunidad y les ofrece merchandising variado (banners, buscadores, fichas de productos, etc), además del asesoramiento, su modelo económico se caracteriza por un incremento de ventas a un mayor coste por pedido y mayor presencia en red a bajo coste.

Con la llegada de internet a nuestras actividades diarias, la forma de relacionarse entre los sujetos ha cambiado, es que no solo es un insumo tecnológico, se trata de una red de redes capaces de comunicarse entre ellos, tal como lo sugiere Castells (2003) es un medio de comunicación, de interacción y de organización social, que ha revolucionado la forma de interactuar de las personas, ya sea a nivel nacional e internacional.

A través de este medio de comunicación de interacción digital, es que las personas, empresas y organizaciones, pueden desarrollar diferentes herramientas y estrategias que les servirá como plataforma para lograr interacción y

establecer vínculos comerciales que beneficien a las partes. Una de estas herramientas que ha venido en franco crecimiento en las últimas décadas son las plataformas E-Marketplace, más conocido como mercados digitales, que según indica Ruiz (2018) permite tanto a vendedores como compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial.

## Canales de comercialización

Estas plataformas, al ser canales de comercialización y responsables de vender y revender productos de un fabricante, suelen tener mucha interacción entre los comerciantes que allí estén operando. De ahí que Frez (2018) menciona que los canales son como los clientes, compran el producto, asimismo, plantea la diferencia y roles de estos participantes e indica que los canales que compran y revenden productos se llaman comerciantes; vendedores mayoristas, minoristas y tiendas.

Por su parte, el portal Jesuite Educació (2018), menciona que:

los canales de comercialización son las vías por donde circulan los productos desde su origen, el fabricante, hasta el consumidor final. Estos canales están formados por empresas independientes de los fabricantes que tienen como función comercializar, vender o ayudar a la venta de los productos creados o fabricados por otros, en palabras cortas, los canales de comercialización son los que ayudan a vender los productos de otros. (párr. 3).

Así pues, poner en contacto el sistema de producción con el de consumo de una forma óptima y, para ello, se debe contar con medios que faciliten el proceso a un menor costo, tiempo y seguridad. Con respecto a los canales de comercialización, estos autores mencionan los siguientes:

- Canales tradicionales: son los que, como su nombre indica, no utilizan la tecnología avanzada para conseguir sus fines.
- Canales automatizados: utilizan la tecnología de forma básica para canalizar los productos hacia el consumo, por ejemplo, las máquinas expendedoras de productos.
- Canales audiovisuales: son los canales que usan diferentes medios, por ejemplo, la televisión para dar a conocer sus productos, el teléfono para contactar con compradores potenciales y una empresa de transporte para hacer llegar el producto a su casa.
- Canales electrónicos: son los canales de comercialización que utilizan internet como medio para conectar con los consumidores (Jesuites Educació, 2018, párr.4)

En el caso de los canales electrónicos, que usa Internet como medio para conectar con los consumidores, es importante rescatar su exponencial crecimiento gracias al avance del mundo digital, por lo que a las empresas se les hace indispensable identificar modelos de negocios y canales de comercialización alternativos y acorde con la demanda actual de consumidores cada vez más conectados a la tecnología.

Para Castaño y Jurado (2016), los canales de comercialización online son un “modelo basado en la compra/venta mediante el uso de Internet, anteriormente algunos negocios solo realizaban ventas de productos por este medio y no por tienda física, sin embargo, ahora se pueden adquirir de forma física como virtual” (pág. 38). Asimismo, Martínez y Rojas (2016) añaden que el canal de comercialización online consiste en ofertar bienes y servicios, al usar las diferentes herramientas que ofrece el internet, a través de aplicaciones creadas en un entorno digital, y el uso de éstas como estrategia de marketing en las empresas vanguardistas, para fomentar acciones de interacción comercial entre el cliente y la empresa, encaminadas al nuevo entorno digital sin necesidad de acercarse a un establecimiento.

Según la revista digital Centralaméricadata.com (2021), con el surgimiento acelerado de la nueva realidad comercial y los hábitos de consumo de las personas, las ventas a través de la internet han crecido de manera acelerada, ya que los consumidores desean permanecer más tiempo en sus hogares. Las oportunidades de venta en línea se han multiplicado en los últimos meses del 2021, por motivos de la pandemia global COVID-19, por esta razón, muchos empresarios buscan satisfacer la demanda de demandantes que están dispuestos a realizar compras por internet.

Reportes de la revista supra citada, precisan que:

en la nueva normalidad, el interés por las ventas en línea en los mercados de la región centroamericana, continuó en franco ascenso en septiembre de 2020, siendo Guatemala, Costa Rica y Panamá, los países que registraron los mayores incrementos en las interacciones asociadas al tema, señala además que las empresas que pensaban ejecutar los planes de digitalización en un periodo de 1 a 3 años, ahora se están implementando en pocas semanas (centralaméricadata.com, 2020, párr.3).

Así lo reseña el diario digital cincodias.elpais.com (2020) que sugiere que "los consumidores ya no diferencian de forma tajante el mundo físico y el digital, sino que ven todo el proceso de compra como una sucesión constante, donde, aunque el último paso se realice en la tienda, la

decisión de compra se ha podido tomar íntegramente a través de la web" (párr.6). Los intereses y preferencias de los consumidores, los hábitos de compra cada vez más variados y el uso de la internet como vitrina para ofertar productos y servicios, influyen de manera agresiva en el surgimiento de la actual forma de hacer negocios.

En un artículo de prensalibre.com (2020), explican que los cinco canales que han cobrado relevancia durante la época de contingencia sanitaria son:

1. Fabricantes que entregan directo en mi casa.
2. Tiendas, bazares, librerías, y otras que ahora ofrecen alimentos y productos del hogar.
3. Agricultores o comerciantes que entregan directo en mi casa.
4. Vecinos o conocidos que distribuyen y venden alimentos y productos del hogar.
5. Perfiles en Facebook, Instagram, WhatsApp que distribuyen y venden alimentos y productos del hogar. ( párr.5)

En ese escenario de contexto de cambio en la forma de hacer negocios, las empresas se ven en la necesidad de implementar herramientas y sistemas interactivos que recopilen información sobre los gustos y preferencias de los consumidores, además de las intenciones de compras, los medios o canales y, de esta manera, anticiparse a los cambios que en materia de tecnología seguirán en continuo desarrollo.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en una encuesta sobre los efectos e incidencia del uso o no del modelo de negocio E-Marketplace como opción de canal de comercialización, por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) agroexportadoras costarricenses, cabe destacar, que dicho instrumento se aplicó a empresas agroexportadoras.

El estudio integra resultados que agrupa a empresas exportadoras que sí hacen uso y se encuentran activas en las diferentes plataformas de E-Marketplace, y la segunda que agrupa a exportadoras que no hacen uso de las mencionadas plataformas.

Se logró identificar 6 Pymes agroexportadoras que usan plataformas E-Marketplace como canal de comercialización, de las cuales 3 respondieron al instrumento aplicado y a partir de esa información, se analiza la incidencia que tuvo dichas plataformas en estas empresas; sobre las ventas, tiempos logísticos, gastos, interacción comercial,

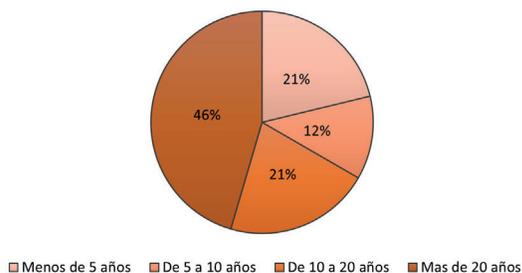
optimización, diversificación, innovación, fortalezas y oportunidades, entre otros.

Del total de empresas participantes, que hacen uso y no de estas plataformas, un 15,2% son microempresas; un 39,4% se trata de pequeñas empresas y un 45,5% son medianas empresas, se destacan a estas últimas como de mayor participación en el estudio sobre la incidencia del uso y motivos del no uso de plataformas E-Marketplace como canal de comercialización de productos, pertenecientes al sector agrícola. Se destaca que las empresas que tienen como canal de comercialización a estas plataformas, en su totalidad, están dentro de la categoría pequeña empresa.

Así mismo, se les consultó a las empresas agroexportadoras sobre el tiempo que tienen de operar en el mercado (tiempo de tener en vigencia el negocio o empresa), y se puede ver que quienes concentran la mayor cantidad de participantes, son las de más de 20 años, tal como se puede apreciar en la figura 1.

**Figura 1.** *Lapso de las operaciones.*

**Tiempo de operaciones en el mercado**



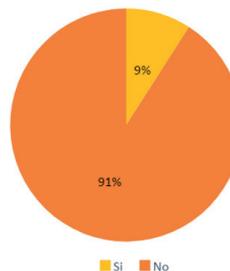
Para el caso de las PYMEs agroexportadoras, que sí usan estas plataformas como canal de comercialización, se puede evidenciar que son pequeñas empresas agroexportadoras y que el 66.7% tiene más de 20 años de estar en el mercado y el 33.3% tiene de entre 10 a 20 años.

También se consultó sobre las regiones destino de las exportaciones, en lo que se evidencia que América del Norte es la región donde más se exportan productos del sector agroexportador, tal como se refleja en la siguiente figura 2.

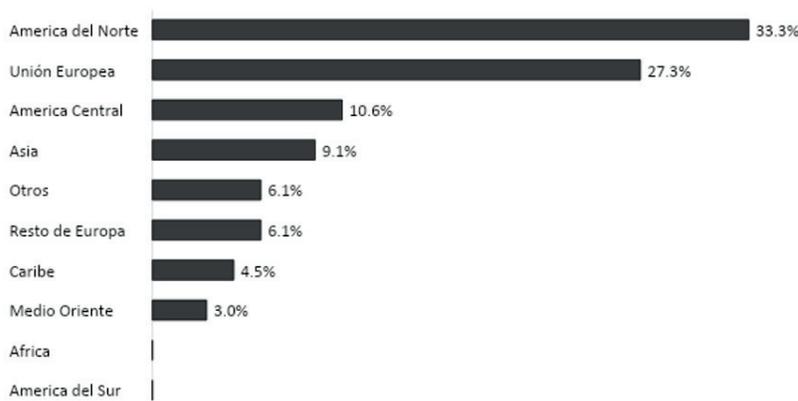
Así pues, un 33.3% tienen como mercado destino de sus exportaciones América del Norte, principalmente, los Estados Unidos, un 27.3% a la Unión Europea y en menor porcentaje a otras regiones. Este resultado demuestra que estas dos regiones siguen siendo los mercados de mayor ingreso para las agroexportaciones costarricenses.

El uso o no de plataformas E-Marketplace como canal de comercialización fue otra de las consultas, donde claramente se puede apreciar que la mayoría de las empresas encuestadas no hacen uso de estas plataformas (91%) tal como lo refleja la figura 3.

**Figura 3.** *Uso o no de plataformas E-Marketplace como canal de comercialización para su proceso de exportación.*



**Figura 2.** *Regiones destino de las agroexportaciones.*

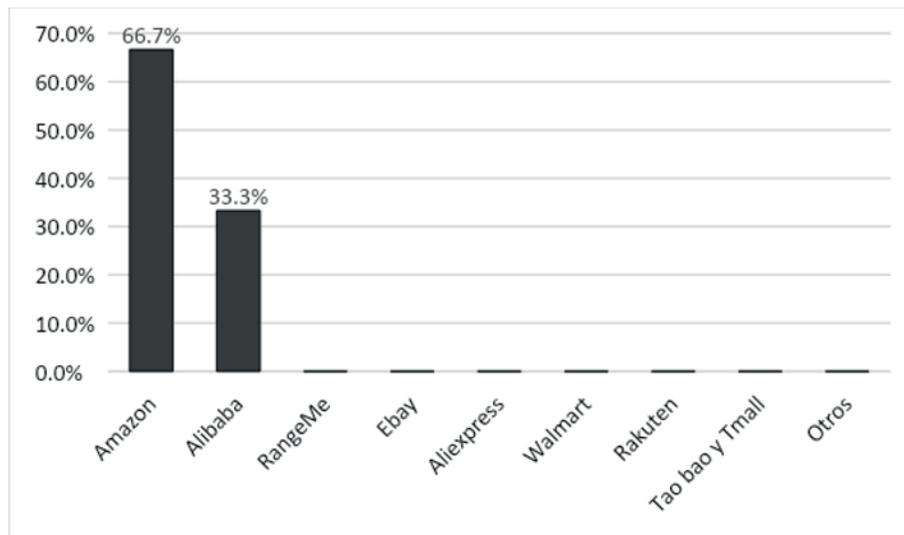


Paralelo a los resultados de la figura anterior, se consultó sobre qué plataformas E-Marketplace utilizaban como canal de comercialización. Al respecto, una mayoría de las empresas encuestadas que sí utilizan estas plataformas tecnológicas, señalaron a Amazon:

Como se aprecia en la figura supra, los aspectos que -en la forma de operar el proceso de negocios de la empresa- han venido a modificarse a partir del uso de plataformas E-Marketplace, las empresas que hacen uso, coinciden en algunos aspectos como se puede apreciar en la figura 5.

En la figura anterior, se puede apreciar que la totalidad de las empresas coinciden en varios aspectos, que han visto modificarse en sus operaciones a partir del uso de plataformas E-Marketplaces. Se destaca, dentro de ellas, el mejoramiento de la marca, logos y señales distintivas de su producto, asimismo, la diversificación de nuevos canales de comercialización es otro aspecto importante que se destaca, al igual que automatización de procesos logísticos, aumento en la cartera de clientes, innovación en modelo de negocios y por la ampliación de mercados, rescatando los otros aspectos que también han venido a

**Figura 4.** Plataformas E-Marketplace utilizadas como canal de comercialización.



**Figura 5.** Aspectos que empresas han visto modificarse a partir de uso de plataformas E-Marketplace.



cambiar la visión de las empresas con la implementación de estas herramientas tecnológicas.

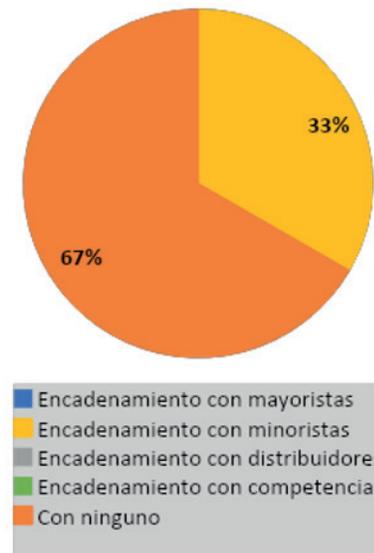
En la siguiente figura se muestra el grado en que las empresas han optimizado, innovado y diversificado los procesos de comercialización de las empresas con la introducción y uso de plataformas E-Marketplace.

Se valoró obtener información sobre si estas empresas han generado algún tipo de encadenamiento productivo, mediante la plataforma E-Marketplace y qué tipo de encadenamiento productivo ha generado. Al respecto, un mayor porcentaje de empresas respondieron que no generaron ningún tipo de encadenamiento y un 33% que sí generó algún tipo de encadenamiento productivo, tal como se muestra en la figura 7.

Así mismo, se les consultó sobre las fortalezas y oportunidades que ha generado a la empresa el uso de las plataformas E-Marketplace. Al respecto, la totalidad de las empresas encuestadas coinciden que la mayor oportunidad es acceso al gran público que brindan dichas plataformas, asimismo, mencionan otras fortalezas como se describe en la figura 8:

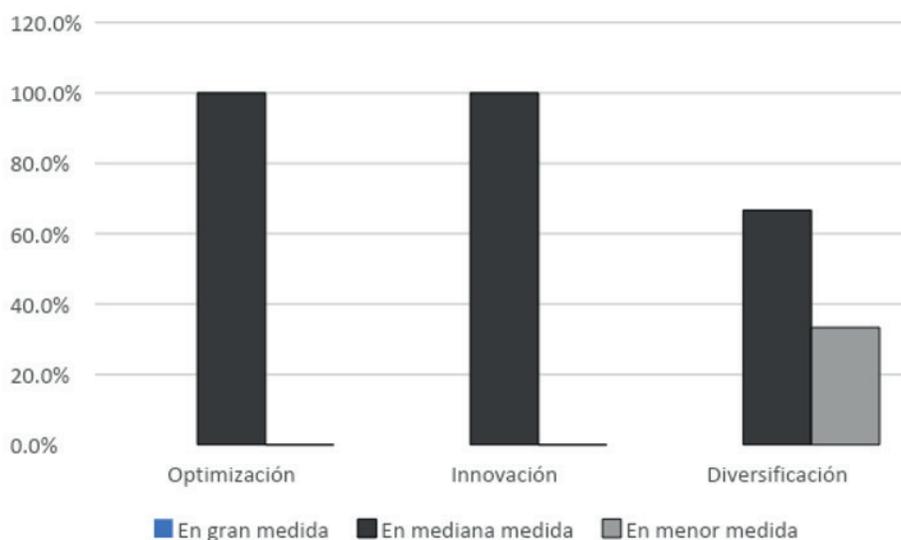
A partir de estos datos obtenidos, se puede destacar que la totalidad de los encuestados coinciden únicamente en la oportunidad del acceso a un gran público, lo que significa un gran mercado potencial para la venta de sus productos con potenciales compradores del mundo unidos en un solo mercado digital. En menor medida, pero no menos importante, expresan el posicionamiento de sus productos y empresas en buscadores, además de ser un buen pro-

**Figura 7.** Tipo de encadenamiento productivo generado por empresas a través de E-Marketplace.

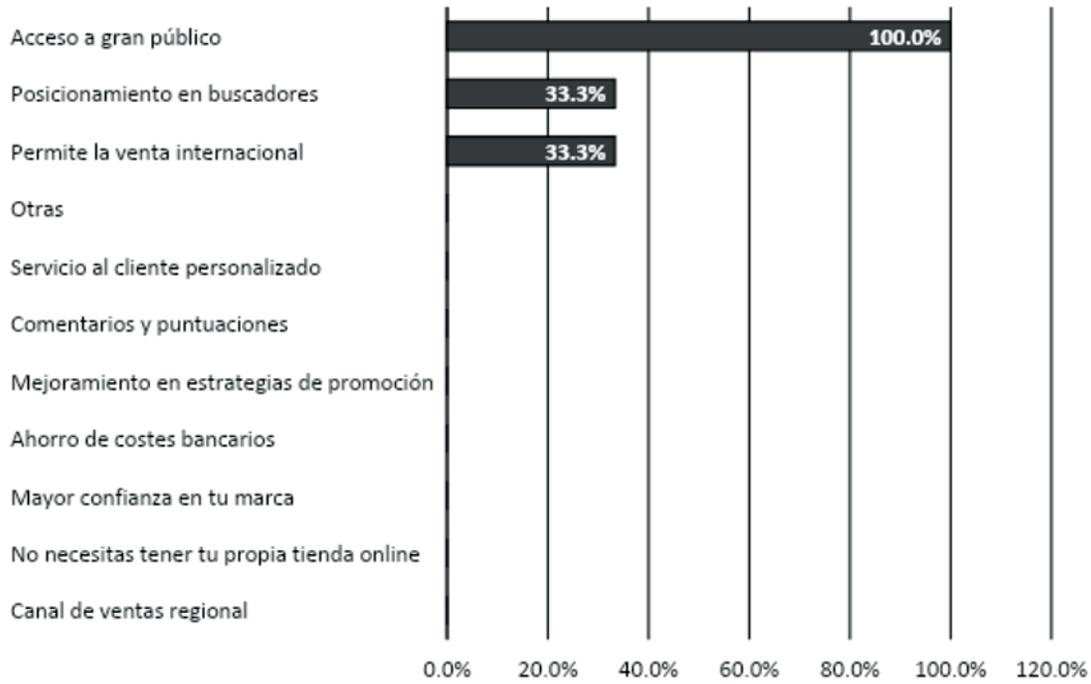


motor e impulsador para las ventas internacionales. En cuanto con los costos, gastos y tiempos logísticos, las empresas fueron consultadas de la siguiente manera, ¿en términos generales se podría decir que el uso de las plataformas E-Marketplace han generado alguna disminución en, costos y gastos, tiempos logísticos en la empresa? La totalidad de empresas encuestadas respondieron que tuvieron poca disminución en ambos factores, también respondieron a otros factores tal como se puede ver en la figura 9.

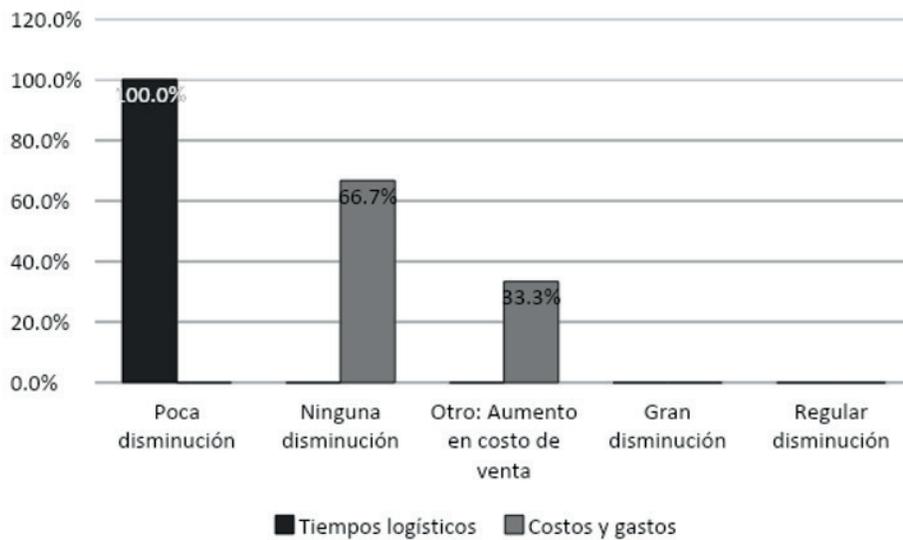
**Figura 6.** Optimización, innovación y diversificación de procesos de comercialización.



**Figura 8.** Fortalezas y oportunidades generadas a partir del uso de plataformas E-Marketplace.



**Figura 9.** Disminución en costos y gastos, así como de tiempos logísticos.



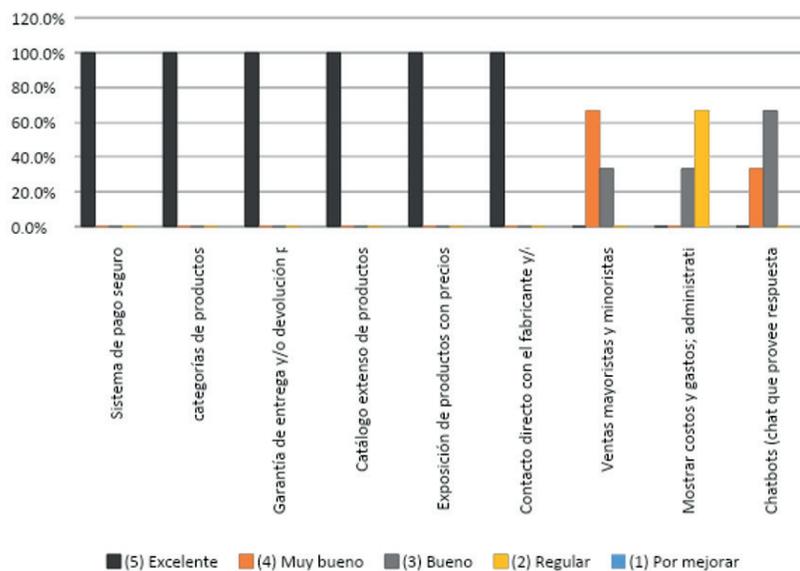
Con respecto a las funciones que están presentes en estas plataformas, las empresas encuestadas evaluaron los servicios que prestan en términos de la influencia que tienen en los clientes y/o usuarios, donde; (5) Excelente (4) Muy bueno (3) Bueno (2) Regular (1) Por mejorar. Al respecto, se puede apreciar que en la mayoría de las funciones las empresas evalúan con un excelente, tal como se puede ver en la figura 10.

Finalmente, se consultó sobre cuál o cuáles características propias de una plataforma E-Marketplace se valoró para la escogencia como canal de comercialización. Al respecto, todas las empresas encuestadas coincidieron

en que la seguridad en la forma de pago, capacidad de llegar a más clientes y la facilidad en la búsqueda y manejo de contenido en un solo lugar; son las principales características que influyeron en la decisión de elegir estas plataformas como canal de comercialización, tal como se puede apreciar en la figura 11.

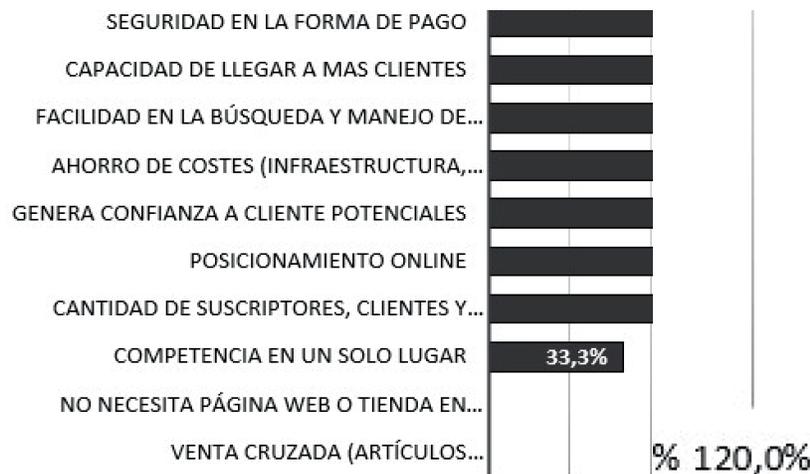
Con respecto a las empresas que no hacen uso de plataformas E-Marketplace como canal de comercialización, que representan el 91% de las encuestadas, se buscó conocer los motivos o razones por las cuales no hacen uso de estas herramientas tecnológicas en la actualidad.

**Figura 10.** Evaluación de funciones presentes en plataformas E-Marketplace según influencia que tienen en los clientes y/o usuario.



Fuente: Elaboración propia con base en información de instrumento aplicado.

**Figura 11.** Características que influyeron en decisión de elección de los E-Marketplace como canal de comercialización.



Fuente: Elaboración propia con base en información de instrumento aplicado.

Se utilizó la oportunidad para consultar a todas las empresas encuestadas, sobre la necesidad de requerir una capacitación en temas vinculados a herramientas tecnológicas en general, para esta consulta, se valoró las opciones de tema por orden de prioridad, partiendo desde prioridad 1 hasta la 5. Al respecto, las empresas priorizaron las opciones de temas, según se muestra en la tabla 1.

## Discusión

A partir de los resultados expuestos, se establece que la incidencia en el uso del modelo de negocios E-Marketplace ha sido favorable, para las empresas que hacen uso de estas plataformas como canal de comercialización y los motivos del no uso están relacionados con la falta de conocimiento e instrumento novedoso.

**Tabla 1.** Necesidad de capacitación según prioridad.

Temas	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5
Comercio electrónico	12,1%	3,0%	15,2%	9,1%	12,1%
Ventas a través de mercado electrónico (E-marketplace)	15,2%	3,0%	9,1%	6,1%	12,1%
Mecanismos e ideas básicas para el éxito de tu tienda online	9,1%	12,1%	15,2%	3,0%	12,1%
Marketing digital	27,3%	3,0%	9,1%	3,0%	15,2%
Cómo realizar infografías	9,1%	15,2%	12,1%	6,1%	15,2%
Modelo de negocio Dropshipping	9,1%	9,1%	9,1%	6,1%	15,2%
Operador en ventas internacionales por internet	9,1%	9,1%	12,1%	6,1%	15,2%
Emprende con Facebook	12,1%	3,0%	6,1%	0,0%	18,2%

Fuente: Elaboración propia con base en información de instrumento aplicado.

**Figura 12.** Razones y/o motivos por los cuales las PYMEs agroexportadoras no utiliza plataformas E-Marketplace como canal de comercialización para su proceso de exportación.



Fuente: Elaboración propia con base en información de instrumento aplicado.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Fonseca et al (2019) en donde concluye:

Los mercados virtuales son una opción viable para mejorar la competitividad de las empresas; sin embargo, los mercados virtuales que se creen o los existentes que están a disposición de las pymes de Costa Rica, deben ser más accesibles en términos funcionales y de costos de suscripción, así como contener funciones adaptadas a las necesidades de estas (p.1).

Estos autores expresan que las PYMEs deben considerar a los mercados digitales como una opción viable para aumentar y mejorar su competitividad, pero también se menciona que las plataformas deben ser accesibles en términos funcionales y económicos, adaptarse a sus necesidades y productos, para que cada vez más empresas puedan ser parte de estos espacios y, de esta forma, logren ampliar sus mercados.

Se puede evidenciar, según los resultados expuestos, que en un mayor porcentaje de empresas encuestadas (45,5%) son medianas, un 46% y un 15% microempresas. De estas, un 46% tienen más de 20 años en el mercado, un 21% de 10 a 20 años y en igual porcentaje de 5 a 10 años, y solo un 10% tiene menos de 5 años. Esto lleva a corroborar que las empresas encuestadas, en gran porcentaje, cuentan con muchos años en el mercado, lo que significa que cuentan con la experiencia suficiente, además de estar preparadas para los retos que sugiere el comercio internacional.

Del total de las PYMEs agroexportadoras encuestadas, un 33.3% tienen como mercado destino de sus exportaciones América del Norte, principalmente los Estados Unidos, un 27.3% a la Unión Europea y en menor porcentaje a otras regiones destinos de sus exportaciones. Este resultado demuestra que, estas dos regiones, siguen siendo los mercados de mayor ingreso para las agroexportaciones costarricenses y se puede corroborar con los datos de un informe de PROCOMER (2019) donde indica que “durante el 2018 Costa Rica exportó \$2,860 millones en productos agrícolas, entre los que destacan banano, piña, café oro y yuca. Dentro de los principales destinos de exportación para el sector agrícola destacan Estados Unidos (\$1,279.6 millones), Holanda (\$285.2 millones)”, también se menciona a “Bélgica (\$275.4 millones) y Reino Unido (\$175.9 millones)” (párr.6), siendo Estados Unidos el principal destino a la cabeza, seguido de países que forman parte de la Unión Europea y el Reino Unido.

Sobre el uso o no de plataformas E-Marketplace como canal de comercialización, del total de empresas encuestadas, un 91% no utilizan esta plataforma como medio para sus ventas, sólo un 9% de los encuestados que res-

pondieron, hacen uso de estos mercados digitales.

Con respecto a las primeras, existen varias razones y motivos que se pueden destacar, según el instrumento aplicado, un 43.3% indican que cuentan con clientes fijos y usan el método tradicional de modelo de negocios y canales de comercialización (intermediarios, distribuidores, tiendas, entre otros), un 30% manifiesta que tienen desconocimiento en materia de plataformas y herramientas tecnológicas, un 26.7% indica que el producto y rubro no se ajusta a este tipo de modelo de negocios, un 13.3% consideran que presentan dificultades para la construcción de una marca propia en internet, un 10% indica que los clientes no son tuyos (clientes del E-Marketplace) y, en menor medida, un 3% indica que tiene dificultad para diferenciarse de los clientes, además que presentan reducción en sus márgenes de venta.

Esta situación nos lleva a sostener que, un gran porcentaje de PYMEs agroexportadoras, siguen utilizando el método tradicional de negocio y los canales de comercialización, y esto se debe precisamente a la segunda razón señalada, por desconocimiento de plataformas y herramientas tecnológicas, pero es claro que muchas empresas no consideran a estas plataformas como estratégicas por implementar, por cuanto el producto o rubro no se ajusta a este tipo de modelo de negocios.

Esta última razón (el producto o rubro no se ajusta a este tipo de modelo de negocios por el cual no utilizan dichas plataformas), no necesariamente puede ser válida, se puede entender que es una simple percepción de las empresas, ya que se sabe que existen plataformas donde perfectamente pueden vender sus productos, y aprovechar que estas herramientas son de gran apoyo para que puedan diversificar y ampliar sus mercados destino de exportación.

Al respecto, Caicedo et al (2018) menciona sobre algunas ventajas que representan estas plataformas de comercio electrónico:

Para la empresa: permite crear mercados competitivos a nivel local, nacional e internacional, ampliada cartera de clientes, mejorar las técnicas de marketing, promoción en horarios extendidos, incremento de las ganancias, aumento de ventas y reducción de costos de promoción y competitividad comercial a nivel internacional. Para los consumidores: ofertas accesibles, precios y productos de calidad, catálogo virtual de comparación de productos, compra inmediata y uso de dinero electrónico (Pág.4).

Estas ventajas pueden representar oportunidades para que las empresas desarrollen estrategias tecnológicas, que les permita insertarse en mercados potenciales.

En ese sentido, y para que estos beneficios puedan ser una realidad y las empresas logren insertarse cada vez más en estos mercados digitales, deben contar con mecanismos y estrategias que puedan estar al alcance, desde el punto de vista económico y, por supuesto, el técnico. Frente a esta situación, se evidencia que muchas de las empresas enfrentan diferentes dificultades para poder acceder a estos instrumentos, tanto a nivel externo como interno que dificultan su desarrollo, así lo sostiene Fonseca et al. (2019). Según el informe del Estado de la Nación del 2018, donde mencionan que las PYMEs en general “a nivel interno poseen deficiencias en conocimientos técnicos y empresariales, acceso a financiamiento, ineficiencias productivas, entre otros aspectos”(Pág. 2), lo que se refleja en las limitaciones que presentan y los retos a los que deben enfrentar, para seguir ampliando su mercado.

A nivel externo, los factores que dificultan su internacionalización, como lo indica Varado et al (2018) “baja producción, poco conocimiento de los procesos de exportación, falta de información sobre mercados internacionales, insuficientes capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad” (p. 997), todo esto, aunado a una falta de políticas desde las instituciones vinculadas que puedan ampliar y fortalecer su expansión a potenciales mercados.

Finalmente, mencionar el tema de la resistencia por integrar estas herramientas novedosas a sus estrategias de comercialización y, así, lo hace saber Picado (2013) en una de sus conclusiones “en la temática del uso de internet para realizar e-commerce, los resultados muestran que las empresas, en general, se mantienen muy reservadas en este ámbito, tanto a nivel de venta de productos como de servicios” (p. 46)

En cuanto a las empresas que sí hacen uso de estas plataformas como canal de comercialización, se puede evidenciar que son pequeñas empresas agroexportadoras. El 67% de las empresas encuestadas mencionan que tienen como canal de comercialización la plataforma Amazon, y el restante 33% utiliza Alibaba. Plataformas de E-Marketplace, con una alta participación en el comercio electrónico global, como así lo señala el portal electrónico marketing4ecommerce.net (2020) donde indica que el 58% del comercio electrónico mundial está en manos de 6 empresas, 4 de ellas del grupo Alibaba con un 42% del pastel, seguido de Amazon con un 13%, Ebay un 3%, y el resto distribuido en muchas marcas y minoristas se reparten el 42% restante. Estos datos, claramente reflejan la incidencia que tienen en el comercio electrónico mundial, particularmente en el caso del grupo Alibaba y en segundo lugar Amazon.

El uso de estas plataformas ha incidido de manera positiva en las empresas encuestadas que sí hacen uso, ellas han visto modificarse varios aspectos como modelo de negocio y canal de comercialización. El total de las empresas encuestadas coinciden que han percibido un mejoramiento en la marca, logos y señales distintivas para una mejor promoción de sus productos, han automatizado sus procesos y procedimientos logísticos, donde el consumidor tenga en el precio final incluido los servicios logísticos que implica una importación. También, se ha ampliado la cartera de clientes, precisamente, gracias a esa “vitrina digital” que en un solo espacio puede concentrar a una cantidad de potenciales compradores. Innovaron a un modelo de negocio no tradicional y novedoso, lo que abre las puertas a un mercado adicional y nuevas oportunidades, donde también verán incrementada su competitividad.

Así mismo y, en menor medida, las empresas destacaron la creación y desarrollo de contenidos para incrementar las ventas y estrategias de promoción, el posicionamiento internacional del producto y que han visto, además, mejoras en el servicio que se brinda a través de estas plataformas digitales, por supuesto, como todo modelo de negocio novedoso tiene sus ventajas y desventajas. Sobre estos aspectos, que han generado cambios en las empresas encuestadas, un informe sobre comercio mundial elaborado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) indica que:

El desarrollo del comercio electrónico como medio para que las empresas consigan llegar a clientes en mercados extranjeros promete un aumento enorme de las oportunidades de exportación para las pymes, siempre que se puedan superar determinados obstáculos (como los relacionados con la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y el entorno jurídico y reglamentarios (OMC, 2016, p. 54).

Estos aspectos mencionados, no hacen más que corroborar la incidencia que tiene en la forma de operar el proceso de negocio y los cambios que estas empresas han percibido a partir de su uso.

Con respecto a la optimización, innovación y diversificación, se puede apreciar que todas las empresas encuestadas han optimizado e innovado su proceso de comercialización en mediana medida. En el caso de la diversificación, se puede apreciar que un 66.7% lo hizo en mediana medida y un 33.3% diversificó su proceso de comercialización en menor medida y ninguna en mayor medida. Estos datos reflejan que las empresas no han logrado alcanzar esos aspectos en gran escala, esto se puede relacionar con factores tanto externos como internos

(como se explicó líneas arriba), que reduce la capacidad para un mejor proceso de comercialización.

Un punto importante por resaltar es sobre el tema de los encadenamientos, al respecto las empresas indicaron en un 67% que no habían desarrollado ningún tipo de encadenamiento, y un 33% indicó que sí. Estos datos indican que las empresas encuestadas, en una mayoría, no han logrado procesos de encadenamiento. Lo anterior, se puede deber a muchos factores como los siguientes: no se dio la oportunidad, no cuentan con la experiencia suficiente, el tamaño de la empresa no le permite generar negocios más grandes, reducida capacidad de producción, falta capital para ampliar el negocio, entre otros, factores, por los que muchas de estas PYMEs no se atreven a dar ese salto cuantitativo para ampliar sus ventas y mercado. Así mismo, se puede indicar que sí es posible desarrollar encadenamientos con otras empresas dentro de una plataforma, tal como lo demuestra el 30% de los encuestados, quienes señalan que cuenta con encadenamiento con empresas minoristas.

Las oportunidades para ampliar las ventas, cartera de clientes y generar oportunidades de cadenas globales y socios, va a depender de la capacidad de cada una de las empresas, mientras que, por el otro lado, los compradores seguros están en la búsqueda de proveedores para suplir sus demandas y todo dentro de una misma plataforma. El dinamismo de estos mercados digitales no tiene límites en cuanto a su alcance, solo es cuestión de tiempo para poder ampliar ese mercado que a su vez se traducirá en beneficio para las partes.

Además, se consultó sobre las fortalezas y oportunidades que se generaron a partir del uso de plataformas E-Marketplace. Las empresas encuestadas, en su totalidad, expresaron la oportunidad del gran acceso a gran público, un 33% indicaron la oportunidad de posicionamiento en buscadores, e igual porcentaje menciona la oportunidad de venta internacional que generan estas plataformas. Estos datos evidencian sobre la incidencia que presentan estas plataformas para estas PYMEs, representan oportunidades para su proceso de comercialización y ventas, ya que ven la fortaleza de acceso a gran público que, en la mayoría de los casos, se traduce en cliente potenciales que están buscando comprar productos, aprovechando de las facilidades que presenta, además de concentrar a gran número de comercios en un solo lugar.

Paralelo a estas fortalezas y oportunidades, que puedan generar estos mercados digitales, lo cierto es que presentan situaciones que no necesariamente pueden favorecer a las empresas, esto lo demuestra el siguiente resultado con respecto a la disminución en tiempos logísticos, costos

y gasto que ha representado la implementación y uso de este modelo de negocios. El total de las empresas encuestadas indican que hubo poca disminución en tiempos logísticos, el 67% ninguna disminución en costos y gastos y, por el contrario, un 33% indica que hubo más bien un incremento en el precio de venta.

Estos datos evidencian que las empresas se pueden enfrentar a este tipo de situaciones, particularmente en el tema de los costos y gastos, pueden verse en algunos casos afectadas por un incremento en sus costos de comercialización a saber: membresías al crear tu cuenta de vendedor, tarifas por venta, es decir, cada vez que vendes un artículo la plataforma, y las comisiones, que variará dependiendo de la plataforma que se use y son porcentajes sobre el total del costo de venta del producto. Todo esto sumado, por supuesto, a los costos de producción, gastos internos y externos logísticos de exportación, entre otros. Por esta razón, las empresas deben previamente analizar y evaluar sobre estos aspectos, para identificar la rentabilidad y competitividad que se pueda generar. Por otro lado, plantearse la opción de cuántas ventas estarían perdiendo al no ofrecer sus productos en estos mercados electrónicos.

Sobre la funcionalidad que están presentes en los servicios de estas plataformas, las empresas encuestadas, en un alto porcentaje, evaluaron de manera satisfactoria (5; excelente) servicios como; sistema de pago seguro, categoría de productos, garantía de entrega y/o devolución por insatisfacción, catálogo extenso de productos, exposición de productos con precios, contacto directo fabricante/proveedor. Asimismo, un 67% evaluaron las ventas mayoristas y minoristas como muy buenas; el mismo porcentaje evaluó el mostrar los gastos administrativos, transporte, aduanas como regular; así mismo el chat de respuestas automáticas evaluaron como bueno en 67% y para estos tres últimos servicios, el 33% evaluó como bueno, bueno y muy bueno, respectivamente.

Estos datos antes mencionados, no hacen más que confirmar que en el tema de servicios, estructura, información, procesos incluidos en dichas plataformas, son bien valoradas por los encuestados y esto sugiere que estos mercados digitales como tal, no presentan inconvenientes que pueda ahuyentar a empresas que deseen comercializar por este medio.

Así mismo, se consultó sobre las características de estos mercados electrónicos, que influyeron en la toma de decisión para utilizar como canal de comercialización. Al respecto, todas las empresas coincidieron en características como seguridad en la forma de pago, capacidad de llegar a más clientes, facilidad de búsqueda y manejo

de contenido en un solo lugar, ahorro en infraestructura, logística, bodegas, etc. Asimismo, un 67% manifestó que la confianza que genera a clientes potenciales, el posicionamiento online y la cantidad de suscriptores y usuarios, y un 33% manifestó la competencia en un solo lugar. Estos datos indican, claramente, que las características mencionadas incidieron, en gran medida, en la decisión de concretar y elegir estas tribunas digitales como modelo alternativo de negocio, comercialización e introducción a mercados globales concentrados en un solo espacio.

Finalmente, dados los resultados de este estudio, se puede señalar que los mercados electrónicos son cada vez más y están en constante crecimiento y expansión; dependerá de las PYMEs adaptarse a ellas y asumir el reto de poder comercializar a través de estas. En esta línea, Picado et al (2013) concluyen que las PYMEs deben buscar y apropiarse de las diferentes opciones que las TICs brindan como herramienta para apoyar su desarrollo y crecimiento, servicios como el E-Marketplace pudieran representar un modelo que les pueda generar un cambio de estrategias de comercialización, mejorar su competitividad y ampliar su nicho de mercado que en estos tiempos les sería de gran ayuda. Un reto sin duda para estas empresas ya que según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre Revisiones en Materia de Política de Innovación (2017) para Costa Rica menciona que “los obstáculos para la innovación parecen mucho más acentuados para las PYMES que para empresas grandes. Existen varios programas de financiamiento para PYMES, pero carecen de escala. Según la encuesta nacional de innovación, los obstáculos para innovación reportados por las empresas incluyen: estructura de mercado y dificultades de acceso a finanzas, aunque los obstáculos más significativos citados son los altos costos de capacitación y falta de políticas públicas para promover ciencia, tecnología e innovación” (p. 24)

## Conclusiones

Los hábitos de los consumidores están cambiando, junto con el avance sistemático de la tecnología. Los mercados digitales o electrónicos cada día vienen en constante crecimiento y se presentan como vitrinas en un solo lugar que une a oferentes y demandantes. Las PYMEs agroexportadoras deben valorar estas opciones como canales de comercialización, para lograr posicionarse en diferentes mercados y, de esta manera, apoyar su crecimiento y expansión.

Los E-Marketplace cada día acaparan más volumen de mercado y es un fenómeno que no para de crecer, que toma nuevas formas y conquista industrias. Las empresas deberán analizar e investigar sobre las oportunidades que

presentan para lograr insertarse en el amplio mercado que estas ostentan. La estrategia, “si no puedes con la competencia, únete” debe ser considerada como una viabilidad constante debido al acelerado crecimiento en aras de no llegar tarde al mercado.

Es importante señalar que las empresas a nivel global utilizan estos canales para identificar, comparar y verificar costes convenientes para agregar valor ya sea para la producción de bienes intermedios, finales o reexportación a terceros países como parte de la cadena global de valor.

El presente artículo se generó a partir de la necesidad de identificar la incidencia del uso y motivos del no uso del modelo de negocio E-Marketplace como opción de canal de comercialización, por parte de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) agroexportadoras costarricenses. Para las empresas que sí hacen uso, se evidencia la importancia que representan estas plataformas, no solo desde el punto de vista de facilitación para la comercialización de sus productos, sino que también en aspectos que tienen que ver con innovación en modelo de negocios y canales debido a su constante crecimiento.

En el caso de las empresas, que no hacen uso de estas plataformas, es claro que presentan cierta resistencia, al tratarse de un medio novedoso y que les genera algunas dudas. Por otro lado, está el tema del desconocimiento del funcionamiento de estas tecnologías y los riesgos que representan, ya que, al tratarse de pequeñas y medianas empresas, es evidente que no pueden exponerse a riesgos que les genere detrimentos que no puedan recuperar con facilidad. En ese sentido, es indispensable que las instituciones vinculadas públicas y privadas, así como la academia, logren generar espacios donde las oportunidades de crecimiento y conocimientos generen confianza, y puedan con criterios sólidos cada vez más empresas insertarse en estos mercados digitales.

Las empresas, por su parte, deberán continuar con los esfuerzos de fortalecer aspectos propios de su actividad, tanto internos como externos, en aras de mejorar su desempeño exportador. Es importante que visualicen a la tecnología como un aliado para el mejoramiento de la competitividad y no como un instrumento que la pueda afectar. La falta de confianza en estas plataformas tecnológicas puede ser uno de los primeros obstáculos que deberán enfrentar, ante esto, se hace necesaria la socialización de estos mecanismos para aprovechar de las oportunidades que presentan.

El estereotipo de que las plataformas tecnológicas no se ajusta a la comercialización de productos agrícolas debe erradicarse, existen en estas plataformas muchos pro-

ductos que son expuestos y comercializados en muchos países con producción predominantemente agrícola, esto debe llamar la atención no solo de las empresas, sino de las instituciones que tutelan y apoyan los procesos de generación, expansión, formación e internacionalización. Cambiar el paradigma debe ser la consigna para generar mejoras y apoyo desde una perspectiva integral y en conjunto con todas las partes involucradas.

Los principales resultados obtenidos indican que la incidencia que tiene el modelo de negocios E-Marketplace como canal de comercialización, es aceptable según las empresas encuestadas y concuerda con los resultados obtenidos por otros autores, que investigaron sobre el tema del comercio electrónico. Por supuesto, se debe considerar la particularidad de cada PYME y el producto que comercializan, para determinar qué mercado electrónico se podría adaptar a sus necesidades y requerimientos.

Así mismo, en el caso de las empresas que no utilizan este medio como canal de comercialización, se concluye que existen diferentes motivos o razones donde se destaca que emplean el tradicional de modelo de negocio y canal de comercialización, existe en gran medida también desconocimiento de plataformas y herramientas tecnológicas, que el producto agrícola que comercializan no se ajusta a este tipo de modelo de negocio, tienen dificultad para construir marca propia, así como dificultad para diferenciarse de la competencia, entre otros motivos.

Este artículo de investigación da pie a sugerir temas para futuras investigaciones como, por ejemplo, la toma de decisiones para la implementación de herramientas tecnológicas como medio de comercialización, la evaluación de la factibilidad económica, estratégica y logística de los E-Marketplace, para las PYMEs exportadoras. Asimismo, el E-Marketplace como instrumento de mercadeo y branding, servicios y bienes de consumo en plataformas E-Marketplace como factor a considerar para su uso o no, y la competitividad de los E-Marketplace para las PYMEs costarricenses.

## Referencias

- Antevenio. (12 de julio 2019). Los 10 mejores ejemplos de rebranding. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.antevenio.com/blog/2019/07/los-mejores-ejemplos-de-rebranding/>.
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición Pearson Educación.
- Caicedo, C., Parrales, I., Caicedo, F., Acuña, R., Rodríguez A. (2018) Revista espacios: Modelo de entorno web para el fortalecimiento de productos agrícolas en Pymes. Vol. 39 (Nº 24) <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/18392418.html>
- Castaño, J. J., & Jurado, S. (2016). *Mercado digital: compraventa online (comercio electrónico)*. Editex.
- Castaño, J. J., & Jurado, S. (2016). *Marketing digital (Comercio electrónico)*. Editex.
- Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad red*. La factoría, 14(15), 1-12.
- Castro, J. (27 de diciembre 2019). Emprendedoras centroamericanas tienen sección exclusiva en eBay. *Diario La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/emprendedoras-centroamericanas-tienen-seccion-exclusiva-en-ebay>
- Castro, J. (27 de diciembre de 2019). Emprendedoras centroamericanas tienen sección exclusiva en eBay. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/emprendedoras-centroamericanas-tienen-seccion-exclusiva-en-ebay>
- Comisión Económica para América latina (2017) *La innovación exportadora en las pequeñas y medianas empresas. Programas de apoyo y financiamiento en América Latina*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43194/S1701297\\_def.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43194/S1701297_def.pdf)
- Cordero, C. (18 de enero 2021). Mawi y Tenndo son las nuevas plataformas para vender en línea servicios y productos de mipymes, trabajadores y profesionales independientes. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/historias/mawi-y-tenndo-son-las-nuevas-plataformas-para-XGIXO-HILT5DBBGQXNGMRGSTLTY/story/>
- Chen, T. (22 febrero del 2021) ¿Por qué es importante innovar? *Diario expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2021/02/22/por-que-es-importante-innovar>
- Dans, E., Allen, D. (2001). B2B e-marketplaces: percepción de la propuesta de valor en un mercado incipiente. *Economía industrial* (340) pág. 101-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=292770>
- Diario La Nación. (23 de setiembre de 2015). Pymes de Costa Rica podrán comprar y vender en Alibaba. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/pymes-de-costa-rica-podran-comprar-y-vender-en-alibaba/W74WAXQKCZE-7XEUYTSFYE7CJA/story/>

- El País (1 de octubre 2020). Las marcas de lujo, a la caza del dato para conquistar al cliente. *Diario El País*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/30/fortunas/1601489006\\_342426.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/30/fortunas/1601489006_342426.html)
- Fonseca Hernández R. Et al (2019). Mercado virtual: ¿Cómo hacerlo más accesible y funcional para las PYMES? *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*. DOI: <https://doi.org/10.15359/peds.4-2.1>
- Frenz, R. (1 de febrero 2018). *¿Qué es la comercialización multicanal?* Cuida tu dinero. <https://www.cuidatudinero.com/qu-es-un-canal-de-comercializacion-o-un-canal-de-distribucion-7515.html>
- Gándara, N. (6 de agosto 2020). Estos son los 5 canales de compra que surgieron durante la pandemia y que seguirán vigentes. *La prensa libre*. <https://www.prensalibre.com/economia/estos-son-los-5-canales-de-compra-que-surgieron-durante-la-pandemia-y-que-seguiran-vigentes/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Iproup. (24 de julio 2020). ¿Vas a comprar o vender online? Estos son los mejores marketplace del mundo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de. <https://www.iproup.com/economia-digital/15454-ecommerce-los-16-mejores-marketplace-del-mundo>.
- Itreseller. (29 de enero 2018). *Los marketplaces se consolidan como canal de distribución*. Itreseller.com. <https://www.itreseller.es/distribucion/2018/01/los-marketplaces-se-consolidan-como-canal-de-distribucion>
- Izquierdo Robin (3 de octubre 2017). *9 modelos de negocios* (mensaje en un blog) <https://ehorus.com/es/modelos-de-negocio/>
- Jesuites Educació. (17 de julio 2018). *Canales de comercialización en la gestión de ventas*. Jesuites Educació. <https://fp.uoc.fje.edu/blog/canales-de-comercializacion-en-la-gestion-de-ventas/>
- Jiménez, M. F. (2018). *Presente y futuro de las plataformas digitales*. Revista de Estudios de Juventud, (119), 63-74.
- La Nación (23 de setiembre 2015). Pymes de Costa Rica podrán comprar y vender en Alibaba. *Diario La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/pymes-de-costa-rica-podran-comprar-y-vender-en-alibaba/W74WAXQKCZE7XEOUYTSF-YE7CJA/story/>
- Liberos, E., del Poyo, R. G., & Somalo, I. (2010). *El libro del comercio electrónico*. Esic Editorial.
- Marketing Inteli (s.f). *Caso Alibaba marcando las tendencias del networking y el comercio electrónico* (s.f). Marketinginteli.com. <https://www.marketinginteli.com/desarrollo-e-commerce/caso-alibaba/>
- Marketing 4 food (25 de diciembre 2019) *Los marketplaces más usados en el sector de la agricultura*. <https://marketing4food.com/marketing4food/los-marketplaces-mas-usados-en-el-sector-de-la-agricultura/>
- Martínez, J. F., & Rojas, F. (2016). *Comercio electrónico*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Modelo de negocio (2 de noviembre 2016). *Lancetalent.com*. <https://www.lancetalent.com/blog/tipos-de-modelo-de-negocio-marketplace-pn/>
- Organización Mundial del Comercio. (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016: *Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/world\\_trade\\_report16\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deustos SA Ediciones.
- PROCOMER. (12 de setiembre 2018). *Comercio electrónico como tendencia en las pymes españolas*. Procomer.com. [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/comercio-electronico-como-tendencia-en-las-pymes-espanolas/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/comercio-electronico-como-tendencia-en-las-pymes-espanolas/)
- PROCOMER. (18 de octubre 2019). Frescura y diversidad del sector agrícola costarricense busca destacar en mercado norteamericano. Procomer.com. <https://www.procomer.com/noticia/comprador-internacional-noticia/frescura-y-diversidad-del-sector-agricola-costarricense-busca-destacar-en-mercado-norteamericano-2/>
- Ricart, J. E. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Universia business review, (23), 12-25.
- Robayo-Botiva, D. M. (2020). *El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las*

*organizaciones*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <https://doi.org/10.16925/gclc.13>.

Romero, J., Romero, E., & Romero, M. (2018). *Vender en las plataformas digitales*. ESIC Editorial.

Ruíz, I. (4 de junio 2018). ¿Qué son los Marketplaces y cómo sacarles el máximo partido? [Mensaje en un blog]. Recuperado de. <https://www.prestashop.com/es/blog/que-son-los-marketplaces-y-como-sacar-el-maximo-partido-de-ellos>

Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. Prentice-Hall.

Torres, C. A. B. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.

Varado, I. J. V., Cortez, V. A. G., & Sánchez, F. C. H. (2018). Universalizar las pymes: un proyecto importante en materia de comercio internacional. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 971-985. DOI: 10.26820/recimundo/2.esp.2018.971-985.

Zott, C., & Amit, R. (2009). *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. *Universia Business Review*, (23), 108-121.