



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Relación de los negocios electrónicos con un proceso de cambio organizacional en empresas del AMG**

*Luis Alberto Bellon Álvarez<sup>1</sup>*

*Margarita Isabel Islas Villanueva\**

*Francisco Javier López Cerpa\**

### **Resumen**

Esta investigación se enfoca en determinar cuál es la relación existente entre los negocios electrónicos y su influencia en un proceso de cambio organizacional. Uno de los propósitos que se buscaron con este trabajo es el conocer cuáles son los factores que ejercen una influencia en dicho proceso de implantación de un cambio organizacional, tomando como elemento de estudio a firmas empresariales que se dediquen al sector comercio y que se encuentren dentro del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).

Los hallazgos del presente estudio pueden servir para tener una mayor comprensión de lo que es un proceso de cambio organizacional. Así pues, cabe señalar que, para este estudio, se aplicó un instrumento de investigación, consistente en un cuestionario de preguntas cerradas a personal de las empresas que pasaron por un proceso de cambio organizacional, y que dicho personal haya sido testigo de dicho cambio.

**Palabras clave:** Negocios electrónicos, cambio organizacional, economía digital, apertura comercial.

### **Abstract**

This research focuses on determining the relationship between e-business and its influence on an organizational change process. One of the purposes of this work is to know which factors have an influence on a process of organizational change, taking as an element of study commercial companies of the Metropolitan Area of Guadalajara (AMG).

The findings of this research can serve to have a greater understanding of what is an organizational change process. Therefore, it should be noted that, for this study, a research instrument was applied, consisting of a questionnaire of closed questions to personnel of companies that had a process of organizational change, and those employees were part of that change.

**Keywords:** Electronic business, organizational change, digital economy, commercial opening.

---

<sup>1</sup> Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara (UdeG)

## **Introducción**

La humanidad desde sus orígenes se ha caracterizado por estar en una permanente evolución, es por ello que el mundo también se distingue por estar en constante cambio; aunque ciertamente en las últimas décadas hemos sido testigos de cómo dichos cambios que se han venido presentando en la sociedad cada vez son más vertiginosos. Este fenómeno también afecta al mundo de los negocios, por lo que las empresas también deben estar preparadas para dichos cambios y tener la capacidad para adaptarse a ellos. Sobre todo, porque los mercados en todo el mundo se caracterizan por ser cada vez más competidos, por lo que las empresas para tener éxito y poder sobresalir en dichos mercados deben tener esa habilidad de adecuarse a los cambios que se presenten en los mercados. Por ello los directivos de toda empresa tienen un papel medular en las organizaciones que dirigen, ya que son ellos los que determinan el rumbo a seguir, es por ello que deben ser capaces de tener una visión a futuro clara de lo que quieren que sea su compañía y el camino a seguir para lograrlo. Por todo esto resulta de gran importancia el estudio del proceso de cambio organizacional en las empresas, ya que esto permite conocer qué factores influyen en dicho proceso de cambio, así como saber los obstáculos que se tienen que resolver para lograrlo, como puede ser entre otras cosas la resistencia al cambio, que es un fenómeno muy común que se presenta entre el personal de las empresas.

La perspectiva de los negocios electrónicos indica que tiene que haber una efectividad gerencial que implica eficacia y eficiencia de la gerencia, esto es, de todos los que tienen poder de toma de decisiones dentro de las organizaciones para sumarse al cambio rumbo a la nueva lógica de la economía digital. Los vertiginosos cambios que vivimos en el mundo de los negocios, impulsan al empresario y al profesional a prepararse adecuadamente para enfrentar la acción estratégica, que ya está asimilada como concepto del management moderno. Las pequeñas y medianas empresas son más flexibles para adaptarse al cambio y a las necesidades que surgen del fenómeno contingente. Pero hay que tomar en cuenta que por pequeña que sea una empresa, sus propietarios, gerentes y profesionales a su servicio, deben prepararse para desarrollar una estrategia organizacional de crecimiento.

## **Marco teórico**

El procedimiento por el cual se instaura cualquier proceso de cambio organizacional resulta ser bastante complicado, ya que las firmas empresariales requieren encarar una diversidad de obstáculos de distinta índole que entorpecen o imposibilitan su implementación. La realización de un análisis de un cambio organizacional es de suma relevancia, ya que las empresas, se hallan en

una metamorfosis incesante, por ello la trascendencia de entender lo mejor posible la forma en que las compañías cambian y los motivos existentes para que dichos cambios se consumen o no.

La llegada del Internet cambió dramáticamente al orbe. Esto debido a que Internet no es sólo una forma eficaz de intercambio de información. Internet se ha convertido en la parte medular sobre la cual reposan los negocios electrónicos. Los negocios electrónicos han experimentado una considerable expansión gracias al surgimiento del Internet, el cual ha brindado excelentes oportunidades de comercio y negocios para toda clase de organizaciones, facilitando la posibilidad de extender su cartera de compradores en todas partes. Junto con este fenómeno, también se aprecia la tendencia que se presenta en todo el mundo, que sigue un camino hacia la apertura comercial y la globalización de los mercados internacionales, sobre todo en los últimos veinte años del siglo XX e inicios del siglo XXI. El comercio internacional, ha forjado una serie de vínculos en todo el mundo, provocando que las empresas operen en un mercado virtual, y no solo en mercados físicos.

El surgimiento de una nueva economía, que descansa en una nueva clase de empresa, de modelos de producción y de apoyos tecnológicos, tiene en el Internet y en los negocios electrónicos sus mayores elementos. Los negocios electrónicos constituyen para las compañías algo que supera el cambio organizacional de tipo tecnológico. Los desafíos que una empresa debe afrontar al incorporarse en el ámbito de los negocios virtuales requieren adoptar tácticas y habilidades de gestión concretas que deben ser provistas por la cultura organizacional de la compañía. Es una evolución muy reveladora en los sistemas y en el modo de organizar el trabajo y los métodos. El incremento en el uso del Internet en todo el mundo tiene un enorme potencial, ya que disminuye los costos de distribución de bienes y servicios, y supera las delimitaciones geográficas, facilitando el intercambio entre proveedores y clientes (Gangeshwer, 2013). Este desarrollo ha estimulado que surjan novedosos modelos de negocios, entre los que destacan la mercadotecnia digital, el e-commerce y los negocios electrónicos.

Desde que comenzó el siglo XXI, las investigaciones sobre los negocios electrónicos son un tema de relevancia internacional, Libu, et al., (2016) y Zeng et al., (2017) señalan que de 2010 a 2012 se destacan por los estudios de éste tema. En la actualidad los negocios electrónicos son considerados como un tema de estudio muy importante por su impacto en el desarrollo económico y social.

El e-business o los negocios electrónicos son definidos como un concepto en proceso que detalla el procedimiento de compra-venta o intercambio de información, de bienes o servicios por medio de redes informáticas que implican el uso del Internet (Janita & Chong, 2013). En tanto que para

Jarvenpaa & Tiller (1999), los negocios electrónicos son la automatización de las transacciones, de la comunicación y de la interacción usando las TIC's. Según Damanpour (2001), los negocios electrónicos son toda actividad de negocios que modifica las relaciones externas e internas, generando valor y explotando las oportunidades que se presentan en los mercados influidas por las nuevas normas de la economía interconectada en que vivimos.

Los negocios electrónicos se refieren al impacto del comercio electrónico en los negocios, entendidos como una serie de actividades que se efectúan en la organización por las que una serie de inputs se transforman en outputs que crean valor a un cliente. Redefine la metodología de una organización interconectándola con los de los accionistas, consumidores y vendedores (Hackbarth & Kettinger, 2000). Por ello, se debe reorganizar la compañía, para que intercambie productos, servicios, capital y Know how de forma digital, es decir, utilizando TIC's basadas en Internet.

Inputs: todo tipo de recursos que se reciben del entorno exterior.

Outputs: producto o resultado de la actividad de la organización. Resultados.

Las pymes tienen características estructurales, organizativas y económicas que les ponen en desventaja en comparación de las grandes empresas, situación que puede equilibrarse con el uso de los negocios electrónicos (Erum, Rafique & Ali, 2017). Los negocios electrónicos pueden ayudar a promover el desarrollo de las pymes (Kurnia, Choudrie, Mahbubur & Alzougool, 2015; Ueasangkomsate, 2015), a través de vender directamente al cliente final o a otras empresas. En tanto que Freathy & Calderwood (2016) indican que los negocios electrónicos tienen enormes beneficios para los clientes. A su vez, Gallego, Bueno & Terreño, (2016), mencionan que se incrementan las operaciones de compra-venta de las firmas empresariales mediante los negocios electrónicos. Los negocios electrónicos impulsan el desarrollo económico tanto de las empresas; como de los países subdesarrollados y desarrollados (Gutiérrez & Nava, 2016; Moon et al., 2017).

Los negocios electrónicos son un tipo de comercio joven. Los primeros indicios de los negocios electrónicos se remontan a 1948, pero es en la década de los 1970's que las compañías financieras estandarizan su uso, teniendo un gran crecimiento en la década de 1990, por el surgimiento de las nuevas TIC's, y trayendo así nuevos nichos de mercados. (Fernández, et al., 2015). Esas nuevas tecnologías trajeron un impacto en las empresas, llegando a causar cambios organizacionales que mejoraron la productividad, la estructura organizacional, la efectividad, la toma de decisiones, ventajas competitivas, así como los procesos mediante su simplificación. (Ganga & Aguila, 2006).

El ámbito de los negocios electrónicos se puede estudiar y analizar desde diferentes perspectivas como son: tecnología, marketing y nuevos procesos, economía, enlaces electrónicos, creación de

valor mediante la información, market-making, infraestructura, legislación. (Shaw, 2000); así como, estratégica, organizativa, y social. (Águila & Padilla, 2001). La adopción de los negocios electrónicos y el marketing digital es un tema muy estudiado por diversos autores (Chen & Holsaplle, 2013; Wong & Yazdanifard, 2015; Abed, Dwivedi & Williams, 2015 y Libu, et al., 2016).

El estudio del cambio organizacional y su relación con los negocios electrónicos abarca varios aspectos, como: el comercio electrónico y el cambio organizacional, el impacto en las organizaciones por el uso de tecnologías de la información y la comunicación (Reix, 2002), alineación estratégica y el funcionamiento del negocio (Bergeron; et al. 2002), retos y efectos en los nuevos sistemas de información, comprensión de modelos comerciales y las estrategias (Afuah 2003).

Águila & Padilla (2001) y Fresco & Álvarez (2000), estudian el procedimiento del cambio organizacional, tomando a los Negocios Electrónicos como punto de partida para su estudio y análisis.

Según el modelo de Chuang (2005), la Planeación de Recursos de la Empresa, la Gestión de la Cadena de Abastecimiento y el comercio electrónico son "sistemas que incorporan procesos de negocios que repercuten en una mayor flexibilidad y mejor tiempo de respuesta al reducir las barreras entre departamentos funcionales". Resalta en este axioma que el comercio electrónico es un proceso que interactúa de forma exclusiva con el comprador, ya que los procedimientos de suministro se vinculan al proceso de Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Esto refleja que el comercio electrónico es un subsistema de los negocios electrónicos. Debido a la importancia de los negocios electrónicos, es fundamental efectuar actividades de marketing digital. Para ello se deben tener soluciones adecuadas de comercio electrónico que aseguren el éxito de la empresa (Gerrikagoitia, et al., 2014).

Los negocios electrónicos son definidos como la utilización de tecnologías de Internet para enlazar empleados, compradores, vendedores y socios de negocios, utilizando al menos alguno de estos casos: (a) sitios de Internet de comercio electrónico que brindan transacciones de venta, (b) sitios de Internet para dar servicio a los clientes, (c) portales de información empresarial, (d) extranets para la cadena de suministro, y (e) intercambio electrónico de datos con base en la IP. (Wu, et al., 2004).

El comercio electrónico es un tipo particular de negocio electrónico, y se refiere a toda actividad de negocios que utiliza el Internet para cambiar las relaciones comerciales y aprovechar las oportunidades de negocios, influidas por una economía interconectada. El comercio electrónico aprovecha al Internet como un factor de rentabilidad. A esta etapa se le denomina negocios electrónicos, y abarca todas las aplicaciones y procesos que permiten a una empresa realizar transacciones comerciales. Además de incluir al comercio electrónico, los negocios electrónicos consideran tanto las aplicaciones internas, como hacia el exterior de la empresa. Así, los negocios electrónicos tratan de transacciones de comercio electrónico, de compra-venta por Internet; son estrategias que redefinen el viejo modo de hacer negocios, con ayuda de las innovaciones tecnológicas, incrementando el valor para el comprador y las ganancias. Los negocios electrónicos buscan el Camino a la Rentabilidad. (Kalakota & Whinston, 2001).

En lo referente a la revisión de la bibliografía, Chan & Swatman (2000) descubren que el estudio sobre la implantación de sistemas informáticos y tecnologías de la información en anteriores investigaciones, apuntan a que la utilización de las teorías de difusión de la innovación o administración del cambio, ayudan a comprender el procedimiento de adopción e implantación del cambio. Hay investigaciones que se sustentan en la teoría de la innovación, las cuales resaltan la adopción de la tecnología. (Drury & Farhoomand, 1996; Pfeiffer, 1992). Por otra parte, están los trabajos que se basan en las teorías del cambio, que recalcan las fases involucradas en la implantación del cambio. (Ginzberg & Shulz, 1987; Zand & Sorensen, 1975; Zmud & Cox, 1979). A través de un meta-análisis se halló una relación significativa entre la adopción organizacional de innovaciones tecnológicas y diversas determinantes potenciales. Entre las que destacan, están: la actitud de los dirigentes, centralización, recursos ociosos, comunicación interna y externa, y actitud hacia el cambio. A su vez, se estudiaron 4 tipos de moderadores: clase de organización, fase de adopción, clase de innovación y alcance de la innovación. (Damanpour, 1991). Adicionalmente, los factores organizacionales afectan la sofisticación de la gestión de las TICs contribuyendo a incrementar la tasa de adopción de los negocios electrónicos. (Jones, Motta & Alderete, 2016).

Ndeta, Katriou & Siakas (2015), señalan que una limitación de los sistemas de flujo de trabajo tradicionales es que, solo pueden admitir procesos simples, estáticos y predecibles, pero no procesos dinámicos y complejos que se hallan en muchas empresas de negocios electrónicos. Estos sistemas de flujo de trabajo reúnen procesos y modelos de producto explícitos, por lo que requieren de un diseño de flujo de trabajo plenamente especificado que pueda modificarse para que muestre el cambio organizacional cada vez que se presente. Dichos patrones de diseño del flujo de trabajo pueden verse como soluciones generalizadas a problemas recurrentes en los negocios electrónicos.

Las soluciones probadas pueden reutilizarse para solucionar problemas recurrentes en el entorno de los negocios electrónicos caracterizado por la incertidumbre y las variaciones.

Por su parte, Pare´ et al. (2011), indican que el cambio, la claridad en la visión, la flexibilidad de la organización, la eficacia del cambio, la validez del proyecto y la autoeficacia colectiva son indicadores de la preparación para el cambio organizacional, lo que eventualmente lleva a la adopción de cambios cimentados en las TICs. Smith (2016), señala que, dentro de las mejores oportunidades posibles para hacer frente al cambio, están las soluciones tecnológicas, que respaldan su visión empresarial del futuro, ya que serían la base para ese cambio. Tanto la presencia, como la filosofía del liderazgo en TICs tienen un efecto positivo en las transformaciones organizativas que utilizan la tecnología como una herramienta para el cambio. En tanto que el Modelo del cambio organizacional de Leavitt, indica que se puede usar la información y el conocimiento que genere la nueva solución, para que la empresa haga cosas nuevas e innovadoras. Mientras que Perdígón, Viltres & Madrigal (2018), establecen que el progreso tecnológico ocasiona un importante cambio organizacional en el ámbito empresarial internacional y fortalece su intervención en la era digital a través de las posibilidades que da el Internet y las TICs en el ambiente de los negocios.

El cambio es una realidad para todo tipo de empresa. Las fuerzas que impulsan esa necesidad de cambio surgen de distintas fuentes. Como parte de las fuerzas internas cabe mencionar desde una redefinición de la estrategia o las variaciones en la fuerza laboral. Adicionalmente, las fuerzas externas de la empresa como el propio mercado, la legislación gubernamental, las agitaciones del mercado laboral, la tecnología, así como los cambios económicos, contribuyen a fomentar la imperiosidad de cambio (Robbins & Coulter, 2000). Uno de los estudios precursores en el ámbito del cambio de cultura organizacional fue planteado por Lewin (1951). El modelo que formuló para el cambio cultural está compuesto de tres etapas que han ido adoptándose en investigaciones posteriores de ese tema. Las 3 etapas planteadas son: descongelación, cambio y congelación.

Collins & Porras (1994) al estudiar las prácticas de empresas exitosas, y visionarias, encontraron que las compañías que subsisten son las que se basan en valores estables y que son flexibles para adecuarse a los cambios en el ambiente que les rodea. El cambio de cultura organizacional se requiere para que la empresa subsista y en este contexto, el internet es, un estímulo para esa nueva cultura organizacional y un facilitador de la misma. El papel de los líderes es trascendental, por lo que se tiene que enfatizar el rol que los gestores del cambio de mayor rango han tenido en el cambio organizacional y cultural de compañías exitosas. Una correcta gestión del cambio dará la flexibilidad organizacional que requiere la empresa para adecuarse a los cambios; la rapidez que la

economía en Internet requiere, y el valor de aceptar correr riesgos es el comienzo para la innovación; a su vez la colaboración y el trabajo en equipo darán rendimientos mediante nuevos modelos de negocios.

En síntesis, la orientación de la corriente de los negocios electrónicos, postula que haya una efectividad gerencial, la cual a su vez necesita de una eficiencia y eficacia de la gerencia. Es primordial que la Dirección de una compañía sea eficiente y eficaz, por lo que esas particularidades las tienen que poseer todos los miembros de la firma empresarial; ya que es indispensable que la organización tenga eficiencia y eficacia en su desempeño.

### **Diseño metodológico**

Para poder llevar a cabo el presente trabajo de estudio se debieron efectuar dos etapas: en primera instancia se hizo un análisis de carácter teórico, dentro del cual se realizó una búsqueda con relación al marco teórico del tema estudiado; en segundo término, se realizó un análisis de tipo empírico. Como parte del análisis empírico se hizo una recopilación de la información obtenida en este proyecto de investigación, para lo cual se diseñó un cuestionario, el cual fue conformado con una serie de preguntas cerradas, que abarcaron las alternativas de respuesta a cada cuestionamiento, siendo por lo tanto dicho cuestionario el instrumento de investigación utilizado para la presente investigación.

### **Unidad de análisis**

Dentro del presente proyecto de estudio se investigaron organizaciones empresariales que tuvieran como características ser: 1.- Ser MIPYMES. (1 a 250 empleados). 2.- Entidades del sector comercio y 3.- Situadas en el AMG (Guadalajara, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque y Tonalá).

### **Muestra**

Para esta investigación se usó un muestreo de carácter no probabilístico, para lo cual se administró el cuestionario como herramienta de investigación a 78 individuos que forman parte de la fuerza laboral de 78 mipymes del sector comercial, que tuvieron un procedimiento de cambio organizacional. Según el SIEM, en México el 69% de los negocios se dedica al comercio, en tanto que del sector industrial- manufacturero son 7%, un 21% es del sector servicios y solo 1% es del sector minero y agropecuario.

### **Operacionalización de las variables**

Dentro de la presente investigación efectuada, las variables se operacionalizaron mediante el uso de preguntas graduadas con la Escala de Likert. La cual utiliza afirmaciones que indican la actitud, positiva o negativa con relación al cuestionamiento. Para el estudio se solicitó a las personas encuestadas que exteriorizaran su nivel de acuerdo o desacuerdo, sobre cada aseveración, para establecer qué tan favorable o desfavorable es su punto de vista sobre los temas objeto de estudio.

### **Planteamiento del problema**

El internet, tiene un papel cada vez más importante en nuestras vidas, tanto en la vida cotidiana, como en los negocios, siendo los negocios electrónicos un ejemplo claro de ello. Esta investigación pretende determinar cuáles son los efectos y factores inherentes a los negocios electrónicos, que ejercen una influencia en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en organizaciones comerciales, instaladas en el AMG, ya sea que favorezcan o dificulten dicho proceso.

Por lo que, para este proyecto, las preguntas de investigación que se formularon, son:

¿Qué factores relacionados con los negocios electrónicos intervinieron en un cambio organizacional en empresas comerciales del AMG?

¿Qué efectos tienen los negocios electrónicos en un cambio organizacional en empresas comerciales del AMG?

### **Objetivos de la investigación**

El objetivo de este trabajo es determinar qué factores inherentes a los negocios electrónicos intervinieron en un Cambio Organizacional en empresas comerciales del AMG.

Otro objetivo que se tiene, es establecer los efectos que tienen los negocios electrónicos en un Cambio Organizacional en empresas comerciales del AMG.

### **Hipótesis**

Las hipótesis formuladas para esta investigación, son:

H1: Los Negocios Electrónicos contribuyen en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG.

H2: La apertura comercial, favorece el cambio organizacional mediante los negocios electrónicos en empresas comerciales del AMG.

### **Recolección y procesamiento de la información**

Para este trabajo, el instrumento de investigación que se usó fue un cuestionario realizado según la información obtenida en la bibliografía consultada, y con lo que se pretendió determinar qué factores afines a los negocios electrónicos, influyeron en un cambio organizacional en empresas comerciales del AMG. Por lo que, se hizo un cuestionario de preguntas estructuradas, que permitiera distinguir esos factores. Una vez que se obtuvo la información, se examinaron y clasificaron los resultados.

Para comprobar la fiabilidad y consistencia del instrumento de investigación, se determinó cuál es el Alfa de Cronbach. También se obtuvo la Medida de adecuación muestral KMO y la Prueba de Bartlett para determinar que las variables estén correlacionadas y que es viable hacer un análisis factorial.

Para el estudio empírico de este trabajo que pretende establecer el modo en que intervienen los negocios electrónicos en un cambio de cultura organizacional, se determinó el grado de significancia del ANOVA (análisis de la varianza), al relacionarse variables concernientes a los negocios electrónicos, con los efectos que pudieran tener en un cambio organizacional, y con determinados factores que contribuyan u obstaculicen la implementación de un cambio de cultura organizacional.

### **Resultados de la investigación de campo**

Como parte de este trabajo de investigación se hizo un estudio de los negocios electrónicos como una corriente de estudio que examina el proceso del cambio organizacional; y dentro del instrumento de investigación que se usó se consideraron en ese cuestionario ciertas interrogantes que analizan el cambio organizacional desde la perspectiva de los negocios electrónicos.

Este estudio se realizó mediante encuestas personales con empleados que participaron en el proceso de cambio organizacional en las empresas consideradas, se les administró el cuestionario que se hizo para este trabajo, y que fue utilizado para estudiar las hipótesis expuestas. Por ello, para el estudio, se consideraron ciertas interrogantes relacionadas con la perspectiva de los negocios electrónicos. Adicionalmente, se determinó el Alfa de Cronbach, así como la Prueba del Bartlett y el KMO:

**Tabla 1.** Alfa de Cronbach de las variables de negocios electrónicos

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.813	24

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

Conforme al resultado estadístico de la fiabilidad, el Alfa de Cronbach resulta ser de alta consistencia, debido a que se aproxima al número 1, además de que las variables del cuestionario se aplicaron consistentemente, esto es, que las tendencias y correlaciones generales pueden ser descritas a profundidad por medio de un análisis multivariado, para lo cual se requiere entender el nivel de ajuste entre los grupos conforme a un análisis factorial KMO y Prueba de Bartlett.

### **KMO Y PRUEBA DE BARTLETT- Cambio organizacional y negocios electrónicos**

**Tabla 2. KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.649
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	745.535
	gl	276
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

Si. Sig. (p-valor) <0.005 se acepta H0 (hipótesis nula) > puede aplicarse el análisis factorial.

Si. Sig. (p-valor) > 0.005 se rechaza H0 > no puede aplicarse el análisis factorial.

Los resultados indican que el nivel de significancia que se obtuvo al ser cero, es representativo, ya que, entre más cercano se encuentre de cero, la prueba será más satisfactoria.

**Tabla 3. Comunidades**

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Intensidad de la apertura comercial	0.904					
Frecuencia de la apertura comercial	0.903					
Frecuencia del proceso de globalización de los mercados		0.852				
Intensidad con que influye la globalización de los mercados		0.836				
La innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio		0.816				
Las TICs fueron determinantes para que la empresa hiciera el cambio		0.815				
Las expectativas de los consumidores			0.761			
El e-business fue decisivo para realizar el cambio de cultura org.			0.726			
La cultura				0.668		
Las perspectivas de los compradores				0.643		
Intensidad de la rivalidad de la competencia				0.624		
Anticipar el futuro y sus cambios				0.616		
Competitividad agresiva					0.594	
La sociedad					0.588	
Clientes flexibles					0.558	

Enfoque empresarial temporal					0.545	
Competitivamente la empresa funciona mejor que antes del cambio					0.543	
Prever evolución futura del mercado					0.542	
Las organizaciones que aprenden fueron factor importante para efectuar el cambio de cultura					0.528	
Se documenta la información y análisis del proceso de cambio					0.526	
La empresa se basaba en cifras cuantificables						0.499
Antes del cambio había orden						0.494
Visión						0.492
Compradores comprensivos						0.403

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

La variable más significativa es la apertura comercial en el mundo, seguido del proceso de globalización de los mercados; lo cual indica que los negocios electrónicos se ven beneficiados por este proceso de apertura comercial y por la globalización que se presenta en el mundo, lo que contribuye de manera importante a que las empresas incursionen en los negocios electrónicos.

La innovación tecnológica y las tecnologías de la información por otra parte, también son variables significativas con respecto a los negocios electrónicos, ya que se requieren de estos avances tecnológicos para impulsar los negocios electrónicos en las empresas.

Se les inquirió a los entrevistados si piensan que los negocios electrónicos fueron un factor determinante al decidirse que la empresa hiciera el cambio organizacional; esto al considerar que debido a los cambios que se han dado en la sociedad, la economía, la cultura, en el ámbito tecnológico, en el entorno gubernamental y en los mercados internacionales, han sido aspectos que sirvieron para que se generen innovadoras formas de hacer negocios, tal como lo son los negocios electrónicos.

Adicionalmente, a los entrevistados también se les cuestionó si la apertura comercial en el mundo fuese un factor que influyó en la decisión de realizar un cambio en sus organizaciones, y en qué medida ayudó a llevar a cabo tal cambio. Dado que según la perspectiva de los negocios electrónicos el proceso de globalización y la apertura comercial requieren que sea más rápido el proceso de cambio, lo que implica tener un conocimiento profundo de los mercados internacionales; prever el futuro se complica cada día más, por lo tanto, hay que gestionar el cambio con mayor celeridad.

En el instrumento usado se tomaron en cuenta ciertas hipótesis y preguntas que examinan el cambio organizacional desde la visión de la corriente de estudio de los negocios electrónicos, y son:

H1: Los negocios electrónicos contribuyen en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG.

**Tabla 4.** Los negocios electrónicos fueron un factor decisivo para que la empresa optara por realizar el cambio de cultura organizacional

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
La innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio	Inter-grupos	22.281	3	7.427	9.353	.000
	Intra-grupos	46.058	58	.794		
	Total	68.339	61			
La tecnología de información y comunicaciones fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio	Inter-grupos	26.791	3	8.930	14.979	.000
	Intra-grupos	34.580	58	.596		
	Total	61.371	61			
Las organizaciones que aprenden fueron factor importante para efectuar el cambio de cultura	Inter-grupos	12.717	3	4.239	7.975	.000
	Intra-grupos	30.831	58	.532		
	Total	43.548	61			
La apertura comercial en el mundo	Inter-grupos	13.430	3	4.477	4.664	.005
	Intra-grupos	55.667	58	.960		
	Total	69.097	61			
Anticipar el futuro y sus cambios	Inter-grupos	9.703	3	3.234	5.337	.003
	Intra-grupos	35.151	58	.606		
	Total	44.855	61			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

Según los resultados obtenidos, se descubrió una relación existente entre los Negocios Electrónicos, y la innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio, la tecnología de información y comunicaciones fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio, las organizaciones que aprenden fueron factores importantes para efectuar el cambio de cultura, la apertura comercial en el mundo, y anticipar el futuro y sus cambios. Esto indica que esos factores relacionados con los negocios electrónicos influyen en la implantación del cambio organizacional. Por lo tanto, la H1: Los Negocios Electrónicos contribuyen en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG, se acepta. (Ver Tabla 4).

Con relación a este punto, de acuerdo con una investigación de Soto-Acosta, Popa & Palacios-Marques (2016), en los resultados que obtuvieron, refieren la existencia de un efecto positivo directo del uso del negocio electrónico en un cambio organizacional que lleva a la innovación de la empresa. Este descubrimiento apoya la literatura existente que concluye que los negocios electrónicos posibilitan y promueven la innovación de las organizaciones (Amit, Zott 2001; Wu, Hisa 2004, Zwass 2003). Por lo tanto, el negocio puede usarse para distribuir y compartir

experiencias individuales e innovaciones en toda la empresa (Bhatt et al. 2005) y da la oportunidad de aprovechar el conocimiento para crear nuevos productos, servicios o procesos. A su vez, los resultados del estudio efectuado por Soto-Acosta, Popa & Palacios-Marques (2016), corroboran que la innovación organizacional genera una relación entre el alcance del uso del negocio electrónico y el desempeño de la empresa. Este hallazgo confirma lo señalado en la bibliografía existente que propone que hay vínculos directos e indirectos positivos entre las Tecnologías de la Información y el desempeño de las organizaciones (Meroño & Soto 2007; López & Meroño 2011; Pérez & Alegre 2012). Por lo tanto, las pymes tienen que hacer uso de manera intensa de los negocios electrónicos para conseguir una innovación empresarial que mejore el desempeño organizacional.

Las respuestas de los encuestados muestran que los negocios electrónicos son un factor de mucha importancia que se debe considerar si se busca realizar un cambio organizacional, para ello se requiere que las empresas usen cada vez más estas herramientas tecnológicas que ayudan a realizar negocios a nivel internacional, por lo que se tiene que sacar provecho de esta clase de apoyos, ya que de no hacerlo se perderían considerables oportunidades de alcanzar acuerdos empresariales. (Ver Tabla 4).

H2: La apertura comercial, favorece el cambio organizacional mediante los negocios electrónicos en empresas comerciales del AMG.

**Tabla 5.** La apertura comercial en el mundo

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
¿Antes del cambio había orden?	Inter-grupos	8.123	3	2.708	4.781	.005
	Intra-grupos	32.845	58	.566		
	Total	40.968	61			
Las TICs fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio	Inter-grupos	12.547	3	4.182	4.969	.004
	Intra-grupos	48.824	58	.842		
	Total	61.371	61			
El proceso de globalización de los mercados y de la economía mundial	Inter-grupos	17.633	3	5.878	6.591	.001
	Intra-grupos	51.722	58	.892		
	Total	69.355	61			
La cultura y la sociedad	Inter-grupos	18.764	3	6.255	9.273	.000
	Intra-grupos	39.123	58	.675		
	Total	57.887	61			
Competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio	Inter-grupos	5.767	3	1.922	4.711	.005
	Intra-grupos	23.668	58	.408		
	Total	29.435	61			
Se cuenta documentada la información y análisis del proceso de cambio	Inter-grupos	7.110	3	2.370	4.662	.005
	Intra-grupos	29.487	58	.508		
	Total	36.597	61			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

De conformidad con los resultados obtenidos en este estudio se descubrió que hay una relación entre la Apertura Comercial en el mundo con: Antes del cambio había orden, las TICs fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio, el proceso de globalización de los mercados y de la economía mundial, la cultura y la sociedad, competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio, y se cuenta documentada la información y análisis del proceso de cambio. Lo que muestra que la apertura comercial en el mundo y los negocios electrónicos favorecen la implementación del cambio organizacional; por ello e indispensable que la Dirección de la empresa se adentre en el proceso de cambio organizacional, y que capaciten al personal, para que conozcan su nuevo rol en la compañía. Por esto, la H2: La apertura comercial, favorece el cambio organizacional mediante los negocios electrónicos en empresas comerciales del AMG, se acepta. (Ver tabla 5).

Uno de los aspectos más importantes para alcanzar el cambio, es la apertura comercial en el mundo; dado que los cambios son cada vez más vertiginosos. Al respecto autores como Ndeti, Katriou & Siakas (2015), establecen que hay estudios profundos que indican que en la adopción organizacional, las características de la empresa como el tamaño, así como variables estructurales (centralización y formalización) y actitud de la dirección al cambio, pueden influir en la adopción de innovaciones por parte de la empresa. En el mundo globalizado del presente, caracterizado por la apertura comercial, las compañías deben adaptarse continuamente a los cambios en su entorno para continuar siendo competitivas e incluso sobrevivir. Esta situación es todavía mayor en los negocios electrónicos, ya que la tecnología y las tendencias cambian con mayor rapidez. Por ello las empresas virtuales deben gestionar los cambios organizacionales frecuentes y alterar sus procesos de negocios.

Los resultados de esta investigación, indican que la apertura comercial en el mundo es un factor que se presenta cada vez más en los mercados internacionales y, las compañías no pueden impedirlo, lo que influye en que muchas firmas empresariales opten por realizar un cambio organizacional, ya que la apertura comercial en el mundo implica a las organizaciones que deban contender en los mercados con compañías internacionales, y aunque estén operando directamente en determinado país, mediante los negocios electrónicos se acrecienta dicha competencia.

Conforme las empresas locales aprovechen la oportunidad que constituye la apertura comercial de los mercados, pueden ingresar en nuevos mercados, siendo los negocios electrónicos un instrumento que permite a las firmas empresariales tener negocios con compañías de otros países, lo que les ayuda a expandir sus mercados y, debido a los mayores requerimientos de los negocios internacionales y a las exigencias cada vez más grandes de los compradores de otros países, obligan a que las compañías nacionales sean más eficientes y competitivas, lo que genera que dichas

organizaciones tengan más apertura a los cambios que se den con el tiempo en la empresa, y en los mercados.

### **Conclusiones**

El mundo en que vivimos se caracteriza por estar en permanente cambio. Los mercados de negocios reflejan que la competencia cada vez es más exacerbada entre las compañías, y la apertura comercial imperante da la oportunidad para que los compradores tengan cada vez más opciones para elegir, lo que hace que las expectativas de los clientes sean cada vez mayores, por ello, es fundamental que las organizaciones busquen ser más eficientes y con ello logren satisfacer antes y mejor que la competencia tales expectativas de los consumidores. Los cambios en el ámbito empresarial ocasionan que las compañías se adapten a la incertidumbre que impera en dicho entorno de negocios, esto genera que se deban efectuar cambios en las compañías, como pueden ser modificaciones en sus sistemas de producción, aunado a su cultura organizacional; para que así la empresa tenga un mejor desempeño.

Los cambios que se presentan continuamente en el medio ambiente corporativo revelan la imprevisibilidad propia de los negocios. Esto genera que se deban gestar cambios considerables en las empresas, desarrollar nuevos procesos de producción, idear productos novedosos que excedan las expectativas de los clientes. Las organizaciones no pueden permanecer estancadas, tienen que aprender continuamente, porque si no lo hacen, los competidores los superaran. Las compañías de mayor éxito se caracterizan por adelantarse a los cambios, e incluso los impulsan, para así lograr ser líderes en el mercado, obligando a los competidores a que se adapten a los cambios. Efectuar un cambio organizacional puede ser gravoso, pero si se efectúa correctamente, sus beneficios van a ser mayores, lo que hará que las compañías tengan mayor eficiencia, se reduzcan los costos, y que la organización tenga más competitividad.

Los resultados del presente trabajo de estudio permiten concluir que las 2 hipótesis se aceptan:

H1: Los Negocios Electrónicos contribuyen en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG.

H2: La apertura comercial, favorece el cambio organizacional mediante los negocios electrónicos en empresas comerciales del AMG.

En esta investigación que relaciona la influencia de los negocios electrónicos con un proceso de cambio organizacional, se encontró que los negocios electrónicos, necesitan de una eficiencia de la gerencia, agregándose el cambio en dirección a la nueva lógica de la era de la economía digital.

Un entorno imprevisible, implica que las compañías se adecuen y adelanten a los cambios, lo que les servirá para efectuar un cambio organizacional.

A su vez se hallaron cómo factores que benefician el cambio organizacional desde el punto de vista de los negocios electrónicos: la innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio, la apertura comercial en el mundo, anticipar el futuro y sus cambios, se cuenta documentada la información y análisis del proceso de cambio, y las organizaciones que aprenden fueron factores importantes para efectuar el cambio de cultura. Los negocios electrónicos muestran el grado de progreso tecnológico y contribuyen con el proceso de apertura comercial del mundo y para las empresas, esto es una gran ayuda al efectuar un cambio organizacional.

La investigación demuestra que la apertura comercial del mundo es un factor cada vez más presente, y que contribuye a que desaparezcan las barreras comerciales y que se tengan mayores oportunidades de negocios en todo el mundo, lo que se facilita por la expansión que han tenido el Internet y en consecuencia los negocios electrónicos. Este fenómeno, influye en todo tipo de compañías para que efectúen un cambio organizacional, ya que la apertura comercial exige a las firmas empresariales a competir con organizaciones de otros países. Las compañías nacionales serán más competitivas conforme irrumpen en los mercados mundiales y aprovechen los acuerdos comerciales que México tiene con otros países. Esto refleja la apertura comercial de los mercados a nivel internacional.

A su vez los negocios electrónicos son un instrumento de gran relevancia, con el cual las corporaciones pueden tener un mayor desarrollo en los mercados internacionales, dando un mejor servicio, siendo más eficientes en sus sistemas y procesos y para alcanzar una mayor competitividad.

No hay manera de adivinar lo que acontecerá en el futuro, pero si es viable prepararse para lo que el futuro nos traiga. Una correcta preparación de las compañías les permitirá enfrentar esos desafíos que el futuro depare. Toda organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios. Realizar un cambio organizacional es un medio de subsistencia que adoptan las empresas para seguir en los mercados.

## Referencias

- Abed, S., Dwivedi, Y. & Williams, M. (2015). SMEs Adoption of E-commerce Using Social Media in Saudi Arabian Context: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business Information Systems*, 19(2) 159-179.
- Afuah, A. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. U.S.A.: McGraw Hill.
- Águila, del A.R. & Padilla, A. (2001). *E-business y comercio electrónico. Un enfoque estratégico*. España: RA-MA.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in ebusiness. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S. (2002). *Strategic alignment and business performance: operationalizing and Testing a Covariation Model, Cahier de Recherche*. Canada: HEC.
- Bhatt, G. D., Gupta, J. N. D. & Kitchens, F. (2005). An exploratory study of groupware use in the knowledge management process. *Journal of Enterprise Information Management*, 8(1), 28–46.
- Chan, C. & Swatman M.C.P. (2000). B2B E-Commerce implementation: The case of BHP Steel. *Journal of Internet Research*, 10(1), 72-82.
- Cheng, L. & Holsapple, C. W. (2013). E-business adoption research: state of the art. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(3) 261-286.
- Chuang, M.L. & Shaw W.H. (2005). A Roadmap for E-Business Implementation. *Engineering Management Journal*, 17(2), 3-13.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionari companies*. New York: Harper Bussines.
- Damanpour, F. (2001). E-Business e-Commerce evolution: Perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27(7), 16-33.
- Deokar, A. & Sarnikar, S. (2014). Understanding process change management in electronic health record implementations. *Information Systems & e-Business Management*, 14(4), 733-766.
- Drury, D.H. & Farhoomand, A. (1996). Innovation adoption of EDI. *Information Resources Management Journal*, 9(3), 5-13.
- Erum, H., Rafique, H. & Ali, A. (2017). Effect of E-Marketing Adoption Strategy on Export Performance of SMEs. *International Journal of Management Excellence*, 7(2), 1103-1112.
- Freathy, P. & Calderwood, E. (2016). Coping with Change: The Implications of e-Commerce Adoption for Island Consumers. *Regional Studies*, 50(5), 894–908.
- Fresco, J. C. & Álvarez, R. (2000). *E-fectividad gerencial*. Argentina: Pearson Education, S.A.
- Gallego, M., Bueno, S. & Terreño, J. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, 32(2016), 221–227.
- Ganga, F. & Aguila, M. (2006). Percepción de los proveedores del sistema electrónico “Chilecompra” en la Xª Región-Chile. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 3(1), 27-48.
- Gangeshwers, D.K. (2013). E-Commerce or Internet Marketing: A Business Review from Indian Context. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 6(6), 187-194.
- Gerrickagoitia, J., Castander, I., Rebón, F. & Alzua, A. (2014). New trends of Intelligent E-Marketing based on Web Mining for e-shops. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(2015), 75–83.
- Ginzberg, M.J. & Schultz, R.L. (1987). The practical side of implementation research. *Interfaces*, 17(3), 1-5.
- Gutiérrez, C. & Nava, R. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13(1), 45-61.
- Hackbarth, G. & Kettinger, W.J. (2000). Building in e-business strategy. *Information Systems Management*, 17(3), 79-93.

- Janita, I. & Chong, W.K. (2013). Barriers of B2B e-Business Adoption in Indonesian SMEs: A Literature Analysis. *Information Technology and Quantitative Management*, 17(2013), 571-578.
- Jarpenpaa, S.L. & Tiller, E.H. (1999). Integrating market, technology and policy opportunities in e-business strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 8(3), 235-249.
- Jones, C., Motta, J. & Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(2016), 4-13.
- Kalakota, R. & Whinston, A. (2001). *E-business, roadmap for success*. New York: Addison Wesley.
- Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. & Alzougool, B. (2015). E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, 68(9), 1906-1918.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. En March J. (Ed.), *Handbook of organizations* (1144-1170). Chicago: Rand-McNally.
- Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Libu, D., Bahari, M., Iahad, N. & Ismail, W. (2016). Systematic literature review of e-commerce implementation studies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 89(2), 422-438.
- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- Meroño-Cerdan, A. & Soto-Acosta, P. (2007). External web content and its influence on organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 16(1), 66-80.
- Moon, N., Sultana, S., Nur, F. & Saifuzzaman, M. (2017). Literature Review of the Trend of Electronic Commerce in Bangladesh Perspective. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(3), 11-17.
- Ndeta, J., Katriou, S.A. & Siakas, K.V. (2015). An Approach To E-Workflow Systems With The Use Of Patterns. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 3(1), 4-20.
- Perdigón-Llanes, R., Viltres-Sala, H. & Madrigal-Leiva, I.R. (2018). E-commerce and digital marketing strategies for small and medium-sized enterprises. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208.
- Pérez-López, S. & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662.
- Pfeiffer, H.K.C. (1992). *The diffusion of electronic data interchange*. Heidelberg: Physica Verlu.
- Reix, R. (2002). *Systèmes d'information et de management des organizations*. Paris: Vuibert.
- Remolina-Angarita, N. (2006). Aspectos legales del comercio electrónico, la contratación y la empresa electrónica. *Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías. Universidad de los Andes*, 2(2), 323-370
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Smith, D.P. (2016). eGovernment Initiatives Case Study: New Models for Success. *International Journal of Applied Management and Technology*, 15(1), 21-40.
- Soto-Acosta, P. & Palacios-Marques, D. (2016). E-Business, Organizational Innovation And Firm Performance In Manufacturing Smes: An Empirical Study In Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885-904.
- Ueasangkomsate, P. (2015). Adoption e-commerce for export market of small and medium enterprises in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(1), 111-120.
- Wong, A. & Yazdanifard, R. (2015). The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1055-1064.

- Wu, F., Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impacts on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425–447.
- Wu, J. H. & Hisa, T. L. (2004). Analysis of Ecommerce innovation and impact: a hypercube model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3(4), 389–404.
- Zand, D.E. & Sorensen, R.E. (1975). Theory of change and the effective use of management science. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 532-545.
- Zeng, Y., Jia, F., Wan, L. & Guo, H. (2017). E-commerce in agri-food sector: a systematic literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20(4) 439-459.
- Zmud, R.W. & Cox, J.F. (1979). The implementation process: A change approach. *MIS Quarterly*, 3(2), 35- 43.
- Zwass, V. (2003). Electronic commerce and organizational innovation: aspects and opportunities. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 7–37.