



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.

**“LA INFLUENCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN UN PROCESO DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA
METROPOLITANA DE GUADALAJARA ”**

ÁREA DEL CONOCIMIENTO:

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA Y ASUNTOS TECNOLÓGICOS.

AUTOR: Bellon Álvarez, Luis Alberto

Urzúa López, José de Jesús

Aguilar Arámbula Francisco Javier

e-Mail: bellon007@ucea.udg.mx

luis_bellon@hotmail.com

luis_bellon2000@hotmail.com

luis_bellon2000@yahoo.com.mx

jurzua@ucea.udg.mx

Dirección:

Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

Periférico Norte # 799, Modulo G-306.

Núcleo Universitario Los Belenes

C.P.: 45100

Zapopan, Jalisco, México.

Teléfono casa: (33) 38-25-53-33

Teléfono oficina: (33) 37-70-33-43

Celular: 044-333-820-76-86

044-333-493-81-48

Resumen:

El presente trabajo se centra en el estudio del cambio organizacional tomando como perspectiva de análisis la corriente de estudio del comercio electrónico. Dado que el comercio electrónico puede ser un factor que contribuya significativamente para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para comprender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de esta investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 distintas micro, pequeñas y medianas empresas comerciales ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional.

Palabras clave:

Comercio electrónico, cambio organizacional, economía digital.

Abstract:

The present work concentrates in the study of the organizational change taking as analysis perspective of study the e-business. The e-business can be a factor that contributes significantly to carry out a process of organizational change. This research try to identify the factors that are part in the implantation of an organizational change in commercial companies located in the Metropolitan Zone of Guadalajara (ZMG). The results of this research can be useful to understand a process of organizational change. As part of this research there were applied a questionnaire to 78 people who belong to 78 different micro, small and medium commercial companies located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change.

Keywords:

E-business, organizational change, digital economy.

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios presentes en la economía, los negocios, la sociedad, el mundo político, así como en la tecnología, han propiciado el desarrollo de nuevas formas de comercialización, como el comercio electrónico (E-Business).

Esto obliga a que el empresario y el profesional se preparen adecuadamente para competir en el mercado de manera exitosa, haciendo frente a todos estos cambios que se han venido generando en el entorno que rodea a las organizaciones.

El cambio siempre ha estado presente, es una constante en la vida y el ámbito de los negocios no es la excepción. En los mercados y en los negocios cada vez son más acelerados y constantes los cambios que se presentan. Estos incesantes cambios se acentuaron en el siglo XX, especialmente a finales de dicho siglo y a principios de este siglo XXI, propiciados en buena medida por el proceso de la globalización y apertura de los mercados que se ha venido presentando en el mundo, así como también por los notables avances tecnológicos que se han presentado, los cuales han favorecido a que el comercio a nivel internacional fuese impulsado, con el surgimiento de nuevas formas de hacer negocios, como el comercio electrónico; que vino a revolucionar el mundo de los negocios.

La perspectiva del comercio electrónico 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 proceso de 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, mandos medios y profesionales a su servicio, deben prepararse para desarrollar una estrategia organizacional de crecimiento.

MARCO TEÓRICO.

El proceso de implantación de un cambio organizacional no es fácil, ya que las empresas enfrentan una serie de problemas de todo tipo que dificultan o inhiben su implantación. La importancia del estudio del cambio organizacional, radica en que las empresas son dinámicas, por lo que están en constante transformación, y por ello es de gran trascendencia entender la forma en que las organizaciones cambian y los motivos para que dichos cambios tengan efecto o no.

Por otra parte, el surgimiento y expansión del uso del Internet ha cambiado mucho el mundo. Ya que es mucho más que una sencilla y eficaz forma de intercambiar correos electrónicos o documentos, Internet está constituyéndose en una importante base en la cual se apoya, no solo el comercio electrónico, sino también el desarrollo. El notable crecimiento que ha tenido el Internet y junto con éste el comercio electrónico, ha desarrollado enormes oportunidades para las empresas de mantener e incrementar sus clientes a nivel internacional. A este fenómeno se le suma la creciente tendencia hacia la globalización de los mercados que se ha venido presentando desde las últimas dos décadas del siglo XX y principios del siglo XXI. (Gómez y Robles, 2007). Citando a Sviokla y Rayport (1995) indican que el comercio mundial ha desarrollado una red de enlaces globales que involucran tanto a países, instituciones y personas, con lo que las empresas operan actualmente en un espacio de mercado, más que en un mercado físico.

El comercio electrónico es cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet. En este sentido, el concepto de comercio electrónico no solo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de la red para actividades anteriores o posteriores a la venta, como son: la publicidad, la búsqueda de información (sobre productos, proveedores, entre otros), la negociación entre comprador y vendedor, la atención al cliente antes y después de la venta. (Gómez et al. 2004).

Por esto, el comercio electrónico debe verse como una oportunidad, no como un problema o un obstáculo, ya que el mundo cada vez tiene una mayor orientación hacia el comercio electrónico y la economía digital, y si las empresas no se apuran en adoptar ahora esta nueva manera de funcionar, puede que en el futuro tengan un mercado repleto y les sea más complicado implantar con éxito este cambio en su forma de operar. (Pricewaterhouse Coopers, 1999). Aunque claro esta, la implementación del comercio electrónico debe hacerse de manera gradual y progresiva para que

tenga éxito. (Geller, 1996). Y como indican Ayon y Huerta (2003), los negocios realizados mediante Internet son una alternativa común para las empresas de todo el mundo.

Remolina (2006) indica que el comercio electrónico comprende las “*cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar*”.

Mientras que el “*eBusiness*’ es una forma de integrar las nuevas tecnologías de la información con estrategias de negocios. Esta combinación puede aumentar significativamente la rentabilidad y el crecimiento de su empresa”

Por lo tanto, el comercio electrónico (*e-commerce*) se refiere a todas las transacciones comerciales realizadas o basadas en sistemas electrónicos de procesamiento y transmisión de información, especialmente EDI (*Electronic Data Interchange*) e Internet.

A su vez, Águila y Padilla (2001:21), indican que el comercio electrónico es el desarrollo de actividades económicas diversas a través de las redes de telecomunicaciones y se basa en la transmisión electrónica de datos, incluyendo textos, sonidos e imágenes.

El ámbito del e-business 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 y Padilla, 2001).

El e-business se refiere al impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales, entendidos como una serie de actividades que se efectúan en la organización por las que una serie de inputs¹ se transforman en outputs² que crean valor a un cliente. Redefine los procesos de la organización interconectándolos con los de los socios, clientes y proveedores (Hackbarth y Kettinger, 2000). Por lo que se debe reorganizar la empresa para que sea capaz de intercambiar bienes, servicios, dinero y conocimiento digitalmente, es decir, utilizando tecnologías de información y comunicación basadas en Internet.

¹ Inputs: todo tipo de recursos que se reciben del entorno exterior.

² Outputs: producto o resultado de la actividad de la organización. Resultados.

El e-business es la automatización de las transacciones, de la comunicación y de la interacción usando las tecnologías de la información y la comunicación. (Jarvenpaa y Tiller, 1999). Se refiere al impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales e implica redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de otros agentes por lo que se debe reorganizar la empresa para que sea capaz de intercambiar bienes, servicios, dinero y conocimientos digitalmente, o sea, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación basadas en el Internet.

Así pues, el comercio electrónico se convierte rápidamente en un instrumento de importancia estratégica para las compañías. Eligiendo comercio electrónico supone el desarrollo y despliegue de la arquitectura empresarial, apoyadas por el uso de tecnologías de la información y de comunicaciones y especialmente por el Internet, en transacciones comerciales y también en la evaluación de los cambios realizados dentro de la compañía. Los cambios en la administración son una condición para el éxito o fracaso del comercio electrónico (Florescu y Dumitru, 2007).

La investigación del cambio organizacional y su relación con el comercio electrónico incluye muchos temas, como: impacto en la organización usando tecnologías de la información y comunicación (Venkatraman, 1991; Gilbert, 2001; Reix, 2002), desafíos y consecuencias para los nuevos sistemas informativos (Isaac, 2000), comercio electrónico y cambio organizacional (Mennis, 2003), comprendiendo los modelos comerciales y las estrategias (Afuah 2003), alineación estratégica y funcionamiento del negocio (Bergeron; et al. 2002).

Por su parte, los autores Fresco y Álvarez (2000) y Águila y Padilla (2001), hacen un análisis del proceso de cambio en las organizaciones, tomando como punto de referencia el Comercio Electrónico.

Para Fresco y Álvarez (2000) la alta turbulencia del contexto y su incidencia cultural fuerzan a que las organizaciones se adapten permanentemente a tales variables, pero el proceso de cambio solo tiene sentido si su fundamento resulta aceptado por la cultura organizacional vigente a través de sus valores propios. Las deficiencias en la capacidad deben ser abordadas con entrenamiento; las deficiencias de determinación requieren la gestión de las consecuencias en términos de incentivación y desincentivación. Según estos autores, sin educación no hay proceso de cambio organizacional que permita superar el statu quo imperante. Es importante hallar el maestro que aclare nuestras mentes y logre que el mundo sea más inteligible, para poder describirlo aplicando

una escala de valores que permita encarar con efectividad un proceso de cambio. La idea se nutre del conocimiento y un poco también de la intuición.

Para Fresco y Álvarez (2000) la “e-fectividad gerencial” significa eficacia y eficiencia de la gerencia, o sea, en un sentido muy amplio: de todos aquellos que tienen poder de decisión en las organizaciones de la era de la economía digital. Se agrega el cambio hacia la nueva lógica de la economía digital. De alguna manera se busca comunicar que dentro de una concepción modesta, se anuncia un conjunto de conocimientos que asimilados, adoptados e implementados permitan el cambio y logren el despegue necesario para el crecimiento. Por ello el cambio debe respaldarse en un enfoque de calidad, o sea, la felicidad de los comprometidos con el cambio permite arribar a un cambio efectivo; en razón de ello se desarrolló la concepción de la calidad extendida.

Los cambios que se producen en el entorno son discontinuos, lo que obliga a las empresas a desarrollar nuevas habilidades y reinventar la forma de hacer negocios; permitiendo el comercio electrónico responder a esa necesidad. La Dirección puede utilizar la información en línea que se halla por medio del Internet, para tomar decisiones que le posibiliten obtener una ventaja competitiva para su organización, o sea, convertir la información en inteligencia. Las empresas actuales deben diseñar e implementar estrategias de cambio que se basen en el comercio electrónico, para responder al entorno real-virtual.

Las empresas han ingresado en una era de cambios discontinuos, por lo que ya no es suficiente mejorar o hacer ajustes en la eficiencia de la organización, hay que reinventar la forma de hacer negocios de manera fundamental, lo cual requiere una mezcla de nuevas habilidades; por lo que las tecnologías de la información y las comunicaciones, de uso generalizado en las nuevas generaciones de directivos, ayudarán en la gestión del conocimiento en entornos complejos y dinámicos.

Existen varios autores que señalan la importancia de que las organizaciones se adapten a las necesidades cambiantes del entorno y del mercado, por lo que no pueden mantenerse estáticas y mantener su misma forma de hacer las cosas. Si bien hacer las cosas de cierto modo les pudo dar éxito en el pasado, la situación del ambiente cada vez más competitivo y cambiante obliga a las organizaciones a adaptarse a los cambios y anticiparlos, tal como lo indican Garvin et al. (2008), Fradette y Michaud (1999), Durante (1998), Swieringa y Wierdsma (1995) y Noer (1997).

En tanto que, Águila y Padilla (2001:19), citando a D'Aveni (1994), señalan que las empresas del siglo XXI deben responder a un entorno cada vez más hipercompetitivo. En esta clase de entornos la fuente de ventajas competitivas se halla en la capacidad de la organización de crear y aplicar conocimientos mediante estrategias adecuadas, teniendo como base la creación de valor por medio de la información.

Gómez et al. (2004), citando a Emery (1998), así como Águila y Padilla (2001:19-20), citando a Palmer (1998) indican que se pueden identificar las siguientes zonas de relación entre la empresa y su entorno que se ven afectadas: Espacio empresa-empresa [B2B], Espacio empresa-cliente [B2C], Mercado electrónico, Área directa, Espacio Fabricante-Cliente [M2C], Comercio electrónico entre Empresas y Empleados [B2E], Transacciones entre Empresas y Organizaciones Gubernamentales [B2A], Transacciones entre Ciudadanos y Organizaciones Gubernamentales [C2A], Transacciones entre Ciudadanos particulares [C2C].

A su vez, Águila y Padilla (2001:33), establecen que en la formulación e implementación de una estrategia de cambio basada en el comercio electrónico las organizaciones comúnmente pasan por una serie de etapas, desde el punto de vista tecnológico, en primer lugar se implementa la comunicación por medio del correo electrónico, en segundo lugar se hace el diseño de la presencia en Internet, luego se establecen las relaciones entre la organización y el exterior, usando sistemas interorganizacionales o usando los mercados electrónicos y finalmente estas conexiones se establecen en tiempo real. (Orlikowski y Iacono, 2000; Águila y Padilla, 2000).

Por otra parte, Águila y Padilla (2001:35), indican que el comercio electrónico permite la creación de valor mediante la información, virtualizando las actividades de los agentes mediante el diseño e implantación de una estrategia de cambio que se base en el comercio electrónico, para lo cual se deben seguir ciertos pasos, que son:

- a) Definir los objetivos que se quieren conseguir con el comercio electrónico y plasmarlos en un plan de actuación.
- b) Analizar el entorno específico, planteando de que manera afecta el comercio electrónico a los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, y productos sustitutos.
- c) Hacer un análisis interno; identificando la estrategia actual de la organización, las actividades de la cadena de valor, y en que grado pueden usarse las tecnologías de información y comunicación, para la mejora o rediseño de los procesos organizacionales.
- d) Determinar alternativas estratégicas a partir del comercio electrónico.

- e) Efectuar un análisis de la diferencia entre la estrategia actual y la estrategia de cambio.
- f) Llevar a cabo un análisis costo-beneficio y un análisis de riesgo de las distintas alternativas.
- g) Realizar un análisis de la respuesta de la industria.
- h) Transición.

Las decisiones relativas al comercio electrónico deben integrarse en el plan de negocios de la organización. Logan y Logan (1996) hacen una definición de las etapas en el diseño de una estrategia empresarial basada en Internet:

- Identificar los objetivos de la organización a lograr con la estrategia o presencia en Internet, incluyéndolos en el plan de negocios.
- Realizar un plan para cambiar los sistemas de comunicación antiguos por nuevos, considerando la creación de valor con actividades basadas en Internet, entendiendo la tecnología antes de implantarla.
- Involucrar a los usuarios del sistema de comunicación basado en Internet en su diseño e implantación.
- Comprender las características diferenciadoras de cada tecnología.
- Anticipar los cambios en la estructura organizacional y en la planeación de los recursos humanos.
- Planear el desarrollo de Internet en la organización como un proceso iterativo.

Trasladando esta metodología al comercio electrónico, el diseño de una estrategia de cambio debe incluir las siguientes fases: inicio, diagnóstico, cambio y transición.

A su vez, Águila y Padilla (2001:34), establecen que la estrategia del comercio electrónico debe ser adaptativa, la organización debe determinar partiendo del análisis del entorno, de la cadena de valor si debe efectuar una mejora de procesos o una reingeniería. El primer caso implica acciones como invertir en tecnología, programas de formación, integración entre diversos departamentos, que se coordinarán e integrarán con el plan de negocios. Por otra parte, si se busca efectuar un proyecto de reingeniería, hay que redefinir el negocio con nuevos modelos de negocio, como el desarrollo de un mercado electrónico, una tienda virtual, entre otros. Por lo que se requerirá formular una estrategia de cambio basada en el comercio electrónico, ya que dicha decisión puede afectar a la organización en su conjunto. (Van Hoof y Stegwee, 2001). En tanto que Águila y Padilla (2001:35), citando a Hackbarth y Kettinger (2000) indican que para que se produzca una transición desde el nivel de integración hasta el de transformación, se deben entender los propios procesos empresariales y los

de los proveedores, clientes y socios, como paso previo al diseño e implantación de una estrategia de cambio basada en el comercio electrónico.

En síntesis, el enfoque de la corriente del comercio electrónico, postula que debe haber una efectividad gerencial, que conlleva una eficacia y eficiencia de la gerencia.

Si bien, es de suma importancia que la gerencia sea eficaz y eficiente, esos rasgos deben ser parte de todos los miembros de la organización; ya que es fundamental que la organización tenga eficacia y eficiencia en su funcionamiento.

Evidentemente este enfoque se basa en el comercio electrónico como perspectiva del cambio organizacional, lo cual es un punto de vista interesante y de actualidad, aunque no solamente empresas que recurren al comercio electrónico para ofertar sus productos son las únicas que tienen que implementar cambios en sus organizaciones. Todo tipo de organización es susceptible de realizar cambios, ya sea que tenga negocios mediante el comercio electrónico o no; aunque, ciertamente el comercio electrónico es una modalidad que se ha venido extendiendo en el ámbito de los negocios, y que con toda seguridad en el futuro será todavía de mayor importancia para los negocios de las empresas.

DISEÑO METODOLÓGICO.

Este trabajo consta de dos fases: primero una etapa de naturaleza teórica donde se analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto de investigación, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas alternativas como respuestas a cada pregunta.

Unidad de análisis:

Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

Muestra:

Como parte de este proyecto se utilizó un muestreo no probabilístico y se aplicó el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe

señalar que en México de acuerdo con el SIEM en lo que se refiere a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, por un 21% que pertenece al sector servicios, en tanto que en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

Operacionalización de las Variables:

Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de escalas ordinales.

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

- ¿Cuáles son los factores relacionados con el comercio electrónico que con mayor intensidad intervienen en un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?
- ¿Cuáles son los efectos que tiene el comercio electrónico en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

Objetivos de la Investigación

- El objetivo del presente trabajo es conocer qué factores intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.
- Otro objetivo que se busca, es determinar y conocer los efectos del comercio electrónico en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Recolección y procesamiento de la información

Los cuestionarios como instrumentos de investigación fueron desarrollados en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con el comercio electrónico que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por esta razón se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores, así como su intensidad de influencia. Una vez recabada la información, las respuestas obtenidas fueron clasificadas en tablas.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y CONCLUSIONES

En este estudio se analizó al comercio electrónico como un enfoque que estudia el cambio organizacional; y dentro del instrumento aplicado se consideraron ciertas interrogantes que abordan el cambio organizacional desde esta perspectiva.

La presente investigación se hizo mediante encuestas personales hechas al personal involucrado en algún tipo de cambio organizacional en las empresas estudiadas, a los cuales se les aplicó el cuestionario que se diseñó como instrumento de investigación para el presente trabajo, y que permitió analizar las 4 hipótesis planteadas en la presente investigación. Como parte de esta investigación, en lo referente a la perspectiva del comercio electrónico, se incluyeron en el cuestionario utilizado una serie de preguntas relacionadas con esta corriente de estudio, como:

Una de las preguntas plantea si realmente el comercio electrónico fue un factor decisivo para que la empresa optara por realizar el cambio de cultura organizacional; debido a que los grandes cambios que se han manifestado en la economía, los negocios, la sociedad, el mundo político, así como en la tecnología, han propiciado el desarrollo de nuevas formas de comercialización, como el comercio electrónico (E-Business).

Otra pregunta relacionada con esta corriente pretende determinar si el cambio de la cultura en la empresa, ha tenido algún impacto en la efectividad organizacional. Dado que la perspectiva del comercio electrónico indica que la efectividad gerencial 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.

También se les cuestionó a los entrevistados si la apertura comercial en el mundo y el proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo han sido factores que se hayan presentado para contribuir con el proceso de implantación de un cambio organizacional, y en qué medida favorecieron para que se llevara a cabo el cambio organizacional. Debido a que para la corriente del comercio electrónico la globalización de los mercados, significa que el ritmo de cambio se incrementa aceleradamente obligando a todos a saber qué pasa en otras partes; la expectativa por lo que acontecerá es cada vez más incierta lo que motiva a manejar el cambio con mucha mayor celeridad. En tanto que la apertura de la economía implica el paso de una economía cerrada a una abierta, conjugándose el manejo de un proceso de cambio muy importante, que abarca privatizaciones, mayor permisividad, programas de reingeniería, legislación desreguladora y acciones que posibiliten la adaptación gradual de los grupos humanos sujetos a cambio.

Dentro del instrumento aplicado se consideraron ciertas interrogantes e hipótesis que abordan el cambio organizacional desde la perspectiva del comercio electrónico, como son:

H1: El Comercio Electrónico fue determinante para que las empresas comerciales ubicadas en la ZMG optaran por realizar un cambio de cultura organizacional

Tabla 1: El comercio electrónico como factor decisivo para realizar el cambio organizacional

	1 Completamente	2 Difiero	3 Coincido	4 Completamente
El Comercio Electrónico (E-Business) fue un factor decisivo para que la empresa optara por realizar el cambio de cultura organizacional	18%	28%	39%	15%

Fuente: Elaboración propia

Al pedir la opinión de los entrevistados con respecto a si “el comercio electrónico fue un factor decisivo para que la empresa optara por realizar el cambio de cultura organizacional”; el 15% señaló que coincidía completamente, el 39% manifestó coincidir; mientras que el 28% indicó diferir y el 18% contestó que diferían completamente.

Al respecto, Fresco y Álvarez (2000) indican que se agrega el cambio hacia la nueva lógica de la economía digital, en la cual se encuentra el comercio electrónico. La tecnología, el conocimiento y la velocidad de respuesta: son tres variables que actualmente rigen el mundo de los negocios y que por lo tanto, conjugan cosas importantes para el cambio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 54% del personal considera que el comercio electrónico fue decisivo para que la empresa efectuara el cambio organizacional, por lo que se puede decir que la hipótesis 1 se acepta, ya que en efecto el comercio electrónico puede ser una buena forma de fomentar la implantación de un cambio organizacional en las empresas. Aunque, por otra parte, el 46% que dice lo contrario es una parte considerable, por lo que todavía se necesita que en esas empresas que no lo consideran así, le den la debida importancia al comercio electrónico. Por lo tanto, es importante que se resalte el papel tan destacado que puede tener el comercio electrónico como una forma de lograr implementar el cambio organizacional.

Las respuestas de los encuestados muestran que el comercio electrónico viene a ser un factor a considerar para optar por llevar a cabo un proceso de cambio organizacional, aunque se requiere de las empresas una mayor utilización de este tipo de avances tecnológicos que facilitan significativamente la realización de negocios en todo el mundo, por lo que no se deben desaprovechar estas facilidades, ya que al no usarlas se pierden oportunidades considerables de poder conseguir importantes acuerdos comerciales. (Véase Tabla 1)

H2: El cambio de cultura organizacional tiene un impacto positivo en la efectividad organizacional de las empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Tabla 2: Impacto del cambio en la efectividad organizacional

	1 Completamente Difiero	2 Difiero	3 Coincido	4 Coincido Completamente
Se ha cambiado la cultura, pero todavía no se ve ningún impacto en la efectividad organizacional a través de una mayor velocidad de respuesta por parte de la empresa	17%	54%	25%	4%

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta de si “se ha cambiado la cultura, pero todavía no se ve ningún impacto en la efectividad organizacional a través de una mayor velocidad de respuesta por parte de la empresa”; el 4% señaló coincidir completamente, el 25% manifestó que coincidían; mientras que 54% indicó diferir y 17% contestó que difería completamente.

Para Fresco y Álvarez (2000) la efectividad gerencial quiere decir que se debe tener una eficacia y eficiencia por parte de la gerencia, es decir, de todos los que tienen poder de decisión en las organizaciones de la era de la economía digital.

De algún modo se busca comunicar que dentro de una concepción modesta, se anuncien un conjunto de conocimientos que asimilados, adoptados e implementados hagan posible llevar a cabo el cambio y que también permitan lograr el despegue necesario para el crecimiento.

A su vez, Fresco y Álvarez (2000) mencionan a la efectividad organizacional como una de las causas más importantes del cambio en las organizaciones.

Estas respuestas obtenidas en la investigación de parte de las personas entrevistadas, nos reflejan que para la mayoría de los encuestados, un 71%, el cambio cultural sí ha traído como consecuencia una mejora en la efectividad de la organización a través de una mayor velocidad de respuesta por parte de la empresa, en tanto que para el 29% que constituye una minoría de la gente entrevistada, consideran que no se ha logrado una mayor efectividad en la empresa a raíz del cambio cultural, lo que indica que hay fallas en la velocidad de respuesta por parte de la organización. Por lo que se concluye que la hipótesis 2 se acepta. (Véase Tabla 2)

H3: El proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo contribuyó para que se efectuará el cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Tabla 3: Intensidad de la globalización

INTENSIDAD	1 No presentó ninguna ayuda	2 Presentó poca ayuda	3 Presentó mucha ayuda	4 Fue una ayuda muy importante
El proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo	31%	23%	33%	13%

Fuente: Elaboración propia

A su vez, al preguntarles a los entrevistados con que intensidad “el proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo” favoreció el cambio organizacional; 33% indicó que fue una ayuda muy importante, el 23% opinó que presentó mucha ayuda; en tanto que el 23% manifestó que presentó poca ayuda y sólo el 31% respondió que no presentó ninguna ayuda.

Fresco y Álvarez (2000) señalan como una de las causas más importantes del cambio, a la globalización de los mercados; debido a que el ritmo de cambio se ha incrementado rápidamente y obliga a todos a saber qué es lo que está pasando en otras partes del mundo, por remotos que estos lugares estén. Para ellos la globalización de los mercados está provocando que las expectativas sobre lo que irá a suceder sean cada vez más inciertas, lo que motiva que se maneje el cambio con mucha mayor celeridad.

Los resultados conseguidos en esta investigación muestran que la globalización es un factor que se está presentando cada vez más en el mundo, por lo que las organizaciones no pueden escaparse del mismo, lo cual puede influir en diversas empresas para que lleven a cabo un proceso de cambio organizacional, debido a que la globalización de los mercados implica tener que competir con una cantidad cada vez mayor de empresas de todo el mundo, y que aun sin tener presencia física en un país, por medio del comercio electrónico la competencia se acentúa en los negocios.

Pero, los resultados de la investigación también demuestran que la globalización no es todavía un factor que favorezca considerablemente el que se realice un proceso de cambio organizacional, y esto se debe en buena medida a que las empresas locales aún no se deciden a incursionar en los negocios internacionales, conformándose con los negocios locales, aunque ciertamente también hay

organizaciones que por su giro o tamaño no son candidatas a llevar a cabo negocios en otros países. Por lo tanto la hipótesis 3 se rechaza.

Lo cierto es que las organizaciones locales serán más competitivas a medida que empiecen a incursionar en los negocios internacionales y aprovechen los distintos tratados comerciales que ha firmado nuestro país con otras naciones, lo cual es una consecuencia de la globalización de los mercados que se ha venido presentando cada vez más en el mundo. (Véase Tabla 3)

H4: El proceso de la apertura comercial en el mundo favoreció el que se efectuará un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Tabla 4: Intensidad de la apertura comercial

INTENSIDAD	1 No presentó ninguna ayuda	2 Presentó poca ayuda	3 Presentó mucha ayuda	4 Fue una ayuda muy importante
La apertura comercial en el mundo	26%	29%	28%	17%

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, al preguntarles a los entrevistados con que intensidad “la apertura comercial en el mundo” favoreció el cambio organizacional; 17% indicó que fue una ayuda muy importante, el 28% opinó que presentó mucha ayuda; en tanto que el 29% manifestó que presentó poca ayuda y sólo el 26% respondió que no presentó ninguna ayuda.

Con relación a este tema, Fresco y Álvarez (2000) señalan como una de las causas más importantes del cambio organizacional a la apertura de la economía. Establecen que la transición de una economía cerrada a una economía abierta, conjuga el manejo de un proceso de cambio muy importante, con acciones que hagan posible la adaptación de manera gradual de los grupos humanos sujetos a cambio.

Los resultados muestran que la apertura comercial en el mundo es un factor que se está presentando cada vez más en el mundo, un reflejo es el creciente número de acuerdos comerciales que se firman constantemente entre distintos países de todo el mundo, lo cual ocasiona que las barreras comerciales desaparezcan y se tengan cada vez mayores oportunidades de comerciar con diversos países, lo cual se facilita también con el uso de Internet y el Comercio Electrónico.

Las organizaciones por lo tanto no son ajenas a este fenómeno, el cual puede influir en distinto tipo de empresas para que lleven a cabo un cambio organizacional, debido a que la apertura comercial implica que una organización tenga que competir con otras empresas de diversas partes del mundo.

Aunque, por otra parte los resultados obtenidos demuestran que la apertura comercial en el mundo no es aún un factor que favorezca en gran medida el que se lleve a cabo un cambio de cultura organizacional en las empresas locales, y esto se debe en buena medida a que las empresas locales aún no hacen a un lado los temores de entrar a los negocios internacionales, por lo que se conforman con el mercado nacional. Por lo que la hipótesis 4 no se acepta.

Pero a medida que las empresas locales venzan sus temores y aprovechen las grandes oportunidades que trae la apertura comercial, podrán ir incursionando en nuevos mercados, siendo el comercio electrónico una forma que facilita a las empresas incursionar en negocios con otros países, con lo cual sus mercados se verán ampliados, y dadas las exigencias mayores del comercio internacional y los gustos cada vez más exigentes de los consumidores de otras naciones, harán que las empresas locales se vuelvan más eficientes y competitivas, por lo que también estarán más abiertas a los cambios que tengan que venir con el tiempo al interior de la organización para adecuarse a los cambios que se presenten en el mercado. (Véase Tabla 4)

Conclusiones:

Se puede concluir que como resultado de la presente investigación efectuada, de las 4 hipótesis planteadas se aceptan 2 y las otras 2 hipótesis fueron rechazadas.

Las hipótesis que se aceptaron fueron:

H1: El Comercio Electrónico fue determinante para que las empresas comerciales ubicadas en la ZMG optaran por realizar un cambio de cultura organizacional

H2: El cambio de cultura organizacional tiene un impacto positivo en la efectividad organizacional de las empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Por su parte, las hipótesis que no se aceptaron fueron:

H3: El proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo contribuyó para que se efectuará el cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

H4: El proceso de la apertura comercial en el mundo favoreció el que se efectuará un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Así pues, el comercio electrónico, exige que se tenga una eficacia y eficiencia por parte de la gerencia, esto es, de todos aquellos que cuentan con poder en la toma de decisiones en las empresas agregándose el cambio rumbo a la nueva lógica de la economía digital.

Los principales factores que favorecen un cambio organizacional conforme al enfoque del comercio electrónico son: la educación, la tecnología, el conocimiento y la velocidad de respuesta, logro de efectividad, desarrollo de tecnología. El comercio electrónico es reflejo de los avances tecnológicos de nuestros días y es un aliado de la apertura comercial y para muchas empresas, todo esto resulta ser un auxiliar importante en el proceso de cambio.

Así pues, se puede decir que el desarrollo que puedan tener las organizaciones, así como los negocios dentro del entorno mundial que se vive actualmente en el mercado comercial internacional, con crisis intensas a nivel global, un clima de incertidumbre y de constantes cambios en los mercados, donde los clientes son cada vez más exigentes y la competencia entre las empresas es cada día más intensa, obliga a las compañías a irse adaptando a esos cambios que se presentan en el entorno y a ser cada día más competitivas; siendo el comercio electrónico una herramienta de gran importancia y utilidad de que disponen las empresas para poder desenvolverse mejor en los distintos mercados del mundo entero y de esa forma dar un mejor servicio a los consumidores y ser más eficientes en sus procesos y conseguir esa competitividad tan necesaria en la actualidad.

BIBLIOGRAFÍA.

Afuah, A. (2003). *Internet Business Models and Strategi.*, McGraw Hill

Águila, del A.R. y Padilla, A. (2000). *Estrategia y entorno virtual. El ciclo de uso de Internet en las organizaciones españolas.* Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. España.

Águila, del A.R. y Padilla, A. (2001). *E-business y comercio electrónico. Un enfoque estratégico.* España: RA-MA.

Águila, del A.R. (2001). *Comercio electrónico y estrategia empresarial. Hacia la economía digital.* (2da Ed). México: Alfaomega.

Bergeron, F., Raymond L., Rivard, S. (2002). *Strategic alignment and business performance: operationalizing and Testing a Covariation Model, Cahier de Recherche.* Canada: HEC.

Cruz, J G. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios, 14.* CUCEA, Universidad de Guadalajara. México.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. The Free Press. E.U.A.

Durante, R. (1998). *Las organizaciones que aprenden*. Argentina: Ediciones Macchi.

Emery, V. (1998). *Negocios en Internet. Expansión y crecimiento*. México: Ediciones Anaya Multimedia.

Florescu, V. y Dumitru, V. (2007). Comertul electronic si impactul *organizational*. *Electronic Commerce and the Organizational Impact*. *Amfiteatru Economic*, 21(9), 97-104. Rumania. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=26&hid=115&sid=7f0fa524-06f4-4147-855e-a928b2feb214%40SRCSM1&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3AmYW1wO2xhbmc9ZXMc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=ecn&AN=0932048>
http://www.amfiteatruconomic.ase.ro/arhiva/pdf/no21/articol_fulltext_pag97.pdf

Fradette, M. y Michaud, S. (1999). *El poder de la organización cinética*. Colombia: Editorial Norma, S.A.

Fresco, J. C. y Álvarez Roldan, R. (2000). *E-fectividad gerencial*. Argentina: Pearson Education, S.A.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C. y Gino, F.. (March 2008). Is yours a Learning Organization?. *Harvard Business Review*. Harvard University. Boston, MA, U.S.A..

Geller, K. (1996). *The Complete Guide to profitable Direct Marketing*. Free Press.

Gilbert, P., (2001). *TIC et changement organisationnel*. Cahier du GREGOR - Université Paris I - Panthéon-Sorbonne.

Gómez, A., García N., Puente, J. y Mitre, M. (2004). Importancia del comercio electrónico y su incidencia en la logística de aprovisionamientos. *Industrial*, 25(2). España.
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=15&sid=8517bd31-bd70-4605-b108-14cc6bc6a494%40sessionmgr107>

Gómez Q., O. y Robles, C. (2007). La adaptación cultural en Internet: una comparación entre sitios mexicanos y canadienses. *Mercados y Negocios*, 15. México: CUCEA.

Hackbarth, G. y Kettinger, W.J. (2000). Building en e-business strategy. *Information Systems Management*, summer. U.S.A.

Jarpenpaa, S.L. y Tiller, E.H. (1999). Integrating market, texhnology and policy opportunities in e-business strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 8. U.S.A.

Logan, M. y Logan, R.K. (1996). Alignment: How to Do Business on the Internet. *INET 96 Proceedings, Transforming Our Society Now*, 24-28. Canada.
<http://www.isoc.org/isoc/whatis/conferences/inet/96>

Mennis, A (2003). *Le Commerce Electronique et les Changements Organisationnels : quelques aspects de la problématique*, Colloque de l'AIM.

Noer, D. M. (1998). *El cambio en las organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(2). U.S.A.

Orlikowski, W.J. y Iacono, C.S. (2000). The Truth is Not Our There: An Enacted View of the Digital Economy. En Brynjolfsson, E.; Kahlm, B. (eds.). *Understanding the Digital Economy*. U.S.A: MIT Press..

Palmer, J.W. (1998). Modeling Electronic Commerce: Key Interorganizational Boundaries. *Proceedings of Fourth Americas Conference on Information Systems, 14-16*. Baltimore, Maryland. U.S.A.

Pricewaterhouse Coopers. (1999). *E-business Technology Forecast*.

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. Colombia. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=12&sid=cc3e65a1-e917-4659-8dd8-62831cf8fa9e%40sessionmgr107>

Shaw, M.J. (2000). Electronic commerce: state of the art. En Shaw, M.; Blanning, R.; Strader, T. y Whinston, A. (eds.). *Handbook on electronic commerce*. Springer. Berlin.

Sviokla, J.J. y Rayport, J.F. (1995). Mapping the marketplace: Information technology and the new marketing environment. *Harvard Business School Bulletin*, 71, 49-51.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. E.U.A.: Addison-Wesley Iberomericana.

Van Hooft, F.P.C. y Stegwee, R.A. (2001). E-Business strategy: how to benefit from a hype. *Logistics Information Management*, 14. U.S.A.

Venkatraman N. (1991). *IT-Induced Business Reconfiguration. The Corporation of the 1990'S : information technology and organizational transformation*, Michel S. SCOTT MORTON (Coord.), Transformation, Oxford University.