



## Relación del e-Commerce con un Proceso de Cambio Organizacional en Empresas del Sector Comercio del Área Metropolitana de Guadalajara

Bellon Álvarez, Luis Alberto <sup>1</sup>; López Cerpa Francisco Javier <sup>2</sup> & Islas Villanueva Margarita Isabel<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Zapopan, Jalisco, México, bellon007@cucea.udg.mx, Periférico Norte # 799, Modulo G-306, (+52) 33 37-70-33-43

<sup>2</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Zapopan, Jalisco, México, j\_lopezcerpa@hotmail.com, Periférico Norte # 799, Modulo G-306, (+52) 33 37-70-33-43

<sup>3</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Zapopan, Jalisco, México, margarita.islas@academicos.udg.mx, Periférico Norte # 799, Modulo G-306, (+52) 33 37-70-33-43

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de publicación:* Julio 2019

---

### Resumen

Esta investigación analizó el efecto del comercio electrónico en un proceso de cambio de cultura organizacional. El e-commerce es uno de los factores que más influye en los procesos de cambio organizacional. El objetivo de esta investigación fue conocer qué factores influyen en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio localizadas en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). Otro objetivo fue el de determinar los efectos del e-commerce en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio, localizadas en el AMG. Los resultados indican que el comercio electrónico es un factor de gran trascendencia; ya que favoreció la implementación de un proceso de cambio organizacional; además los resultados también reflejan que la globalización se manifiesta cada vez más en el mundo, lo cual indica que es un factor que influye en un proceso de cambio de cultura organizacional.

### Abstract

This research analyzes the effect of the e-commerce in a process of organizational culture change. The e-commerce is a factor that greatly influences the processes of change in organizations. The objective of this research was to know what factors influence a process of organizational culture change in commercial organizations of the Metropolitan Area of Guadalajara (AMG). Another objective was to determine the effects of e-commerce in a process of organizational culture change in commercial organizations of the AMG. The results indicate that e-commerce is a factor of great importance; it favors the implementation of a process of organizational change; the results also reflect that globalization manifests itself more and more in the world, which indicates that it is a factor that influences a process of organizational culture change.

**Palabras clave:** Comercio electrónico, Cambio organizacional, Globalización, Economía digital

**Key words:** E-commerce, Organizational change, Globalization, Digital economy.

## 1. INTRODUCCIÓN

El cambio siempre ha existido, y en la actualidad numerosos factores inciden en que las entidades de negocios evolucionen gradualmente para continuar funcionando. Por ello, el cambio es uno de los temas esenciales de una correcta gestión empresarial, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo mayores sus efectos. De ahí la importancia de analizar el proceso de cambio organizacional, debido a que las empresas están siempre evolucionando, por ello es fundamental determinar cómo es que cambian las compañías, y cuáles son las razones por los que esos cambios se llevan o no a cabo. Por ello el interés en conocer los factores que intervienen en un proceso de implementación de un cambio de cultura en las organizaciones, como puede ser un ambiente incierto en las actividades comerciales.

El comercio electrónico es un tipo de comercio joven. Sus primeros indicios 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 tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), y trayendo así nuevos nichos de mercados. (Fernández et al., 2015). Dichas nuevas tecnologías tienen un impacto en las empresas, generando cambios que mejoren la productividad, la estructura organizacional, la efectividad, la toma de decisiones de los directivos, las ventajas competitivas, así como los procesos mediante su simplificación. (Ganga y Águila, 2006).

Este proyecto de investigación tiene como propósito establecer los factores y efectos concernientes al comercio electrónico, que intervienen en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas del sector comercio, ubicadas en el AMG, ya sea que lo favorezcan o lo dificulten.

Por ello, para este estudio, las preguntas de investigación formuladas son:

-¿Qué factores afines al e-commerce influyeron en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio localizadas en el AMG?

-¿Qué efectos tiene el e-commerce en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio localizadas en el AMG?

## 2. MARCO TEÓRICO

El proceso mediante el cual se establece un cambio organizacional es complejo, debido a que las organizaciones tienen que hacer frente a una sucesión de problemas de toda clase que dificultan o impiden su implantación. La trascendencia de efectuar un análisis del cambio organizacional, reside en que las firmas empresariales son dinámicas, por ello están evolucionando constantemente, de ahí la importancia de comprender el modo en que las empresas cambian y las razones de que tales cambios se efectúen o no.

Por su parte, la aparición del Internet cambió drásticamente al mundo. Ya que Internet va mucho más allá de ser una manera eficiente de intercambiar información. Internet dentro del ámbito de los negocios se ha constituido como la base en la cual descansa el e-commerce. La gran expansión que ha tenido el comercio electrónico de la mano del Internet, ha creado grandes oportunidades para todo tipo de empresas, dando la oportunidad de ampliar su clientela a nivel mundial. Aunado a esta tendencia se puede hacer mención del progresivo rumbo hacia la globalización de los mercados, especialmente a partir de los dos últimos decenios del siglo XX y comienzos del XXI. (Gómez y Robles, 2007). El comercio a nivel mundial, ha generado una red de conexiones en todo el mundo que abarcan a naciones, instituciones e individuos, dando como resultado que las organizaciones operen en un espacio virtual de mercado, y no solo en los mercados físicos.

Se puede definir al e-commerce o comercio electrónico como todo tipo de transacciones o intercambio de datos o información de negocios que se basan en la transferencia de información mediante redes de comunicación como Internet. Por lo que el comercio electrónico no solo lo constituyen la compra-venta de bienes, servicios o información, por medios electrónicos, también abarca el uso de la red para actividades previas o posteriores a la venta, tales como: promoción y publicidad, búsqueda de información (acerca de productos, compradores, vendedores, proveedores, distribuidores, entre otros), negociaciones entre compradores y vendedores, atención y servicio al cliente antes y posterior a la venta. (Gómez et al. 2004). Para Khurana et al. (2011), el comercio electrónico o e-commerce es realizar transacciones a través de Internet o de otra red informática, ya que se transfiere la propiedad o el uso de productos o servicios. Es la realización de diversas actividades económicas por medio de las redes de telecomunicaciones, basadas en el traspaso electrónico de información, que incluyen texto, imagen y sonido.

El e-commerce da a las empresas la habilidad para operar internacionalmente, por medio de nuevas formas de mostrar sus bienes o productos. Tiene el potencial de promover el desarrollo corporativo (Ueasangkomsate, 2015; Kurnia et al., 2015), mediante ventas directas al consumidor final o a otras compañías.

El crecimiento de los mercados y atraer nuevos clientes son dos importantes motivos para implantar algún modelo de comercio electrónico. Además, hay otros incentivos, como la oferta de servicios personalizados al cliente, así como dar celeridad a los procesos de negocios y mejorar la imagen de la organización. Hay un mayor interés de los compradores en los nuevos sistemas de e-commerce, y en el requerimiento de las empresas para ajustarse a tales cambios con el propósito de conservar o mejorar su posición comercial. Los resultados conseguidos posibilitan identificar ciertas evidencias relacionadas con los incentivos y obstáculos en el uso del e-commerce electrónico. Hay una tendencia en ascenso a efectuar transacciones de compra-venta de parte de las compañías por medio del e-commerce. (Gallego, Bueno y Terreño, 2016).

Freathy y Calderwood (2016) abordan el impacto del comercio electrónico en el comportamiento de los consumidores, y evalúan el impacto de tales cambios en los negocios de los comercios minoristas, y en la economía regional en general. Para estos autores, el e-commerce es una modalidad de desintermediación que reconfigura los patrones de compra y mejora la vida de los consumidores, mencionando que su adopción tiene múltiples consecuencias para los comercios locales. Señalan que el comercio electrónico conlleva grandes beneficios para los consumidores, aunque su crecimiento y adopción en ciertos lugares generan una serie de desafíos competitivos que hay que atender.

Diversos comercios minoristas han desarrollado tiendas virtuales como otra opción a las tiendas físicas. La adopción del comercio electrónico por los comercios minoristas se ve afectada debido al tamaño de la compañía, la clase de producto comercializado y la nación en que se halla el establecimiento. Hay diferencias reveladoras en cuanto a beneficios y ganancias para los comercios minoristas que adoptaron el e-commerce con respecto a los comercios que no lo han adoptado. (Frasquet, Mollá y Ruíz, 2012).

El comercio electrónico es un tema muy popular en la literatura empresarial. Desde una perspectiva conceptual, hay varios autores que

han buscado analizar los elementos clave del e-commerce. Se han efectuado varios estudios que examinan empíricamente el impacto del comercio electrónico en aspectos medulares de los negocios, como el aumento del rendimiento (Falk y Hagsten, 2015). Dentro de los mayores beneficios que ofrece el e-commerce a las empresas, sobresalen las mejoras en la productividad, como resultado de la mayor eficiencia obtenida con la automatización. (Lin, 2014).

Uno de los beneficios principales de implantar un sistema de e-commerce es la disminución en los costos, comparado con el comercio tradicional, esto permite tener más margen para bajar el precio. Esto, puede ayudar a tener una considerable ventaja competitiva por medio del ahorro en costos. (Valmohammadi y Dashti, 2016; Bredzel y Turek, 2015; Iglesias et al., 2013; Frasquet et al., 2012; Gómez, Martens y Turlea 2014).

Mientras que el comercio electrónico es una manera de incorporar las novedosas TICs, con estrategias de negocios. Este nexo sirve al desarrollo de la compañía, y que sea más redituable. Es por ello, que el comercio electrónico se refiere a todas las transacciones comerciales llevadas a cabo por medio de sistemas electrónicos de procesamiento y transmisión de datos, sobre todo a través del internet y con el uso del Electronic Data Interchange. La propensión de la gente a vender, no es nueva, las ventajas del comercio electrónico sirven para acelerar esta tendencia. A su vez, el potencial del e-commerce para reconfigurar los patrones de compra puede ocasionar que las empresas locales sean visitadas con menos frecuencia.

Gracias a los avances tecnológicos de la actualidad, como los elevados niveles de conectividad de banda ancha, se han superado las limitaciones propias de los servicios de acceso telefónico tradicionales y los resultados demuestran que el comercio electrónico se ha vuelto un canal minorista en el cual se compran una gran variedad de productos y servicios. (Freathy y Calderwood, 2016).

El estudio del cambio organizacional y su relación con el e-commerce abarca varios aspectos, como: el comercio electrónico y el cambio organizacional, el impacto en las organizaciones por el uso de las TIC's (Fernández et al., 2015; Jones, Motta y Alderete, 2016), alineación estratégica y el funcionamiento del negocio (Bergeron, Raymond, Rivard, 2002), retos y efectos en los nuevos sistemas de información,

comprensión de los modelos comerciales y de las estrategias (Afuah 2003).

Para Fresco y Álvarez (2000) la alta turbulencia del entorno y su impacto en la cultura organizacional, obliga a que las empresas se ajusten a dichas variables, aunque el cambio organizacional solo tiene sentido si es aceptado por la filosofía corporativa. Si no hay educación, no puede haber un procedimiento de cambio de en las organizaciones que ayude a superar el statu quo reinante. Señalan la importancia de contar con un maestro que esclarezca nuestra mente, para conseguir que el mundo sea más inteligible, para de ésta manera poder describirlo empleando una serie de valores que sirvan para hacer frente efectivamente un proceso de cambio. A su vez, indican que la “efectividad gerencial” es la eficiencia y la eficacia de los directivos empresariales de la economía digital del presente. Se añade el cambio hacia la nueva lógica de ésta economía digital. Una serie de conocimientos, adoptados y llevados a la práctica posibilitan el cambio y logran el despegue requerido para lograr el crecimiento. En tanto que Lin, (2014), señala que hay una mayor eficiencia conseguida con la automatización de las transacciones. Es por ello que el cambio debe fundamentarse en una perspectiva de calidad, lo que significa que la felicidad de los involucrados con el cambio sirve para lograr un cambio efectivo; por tal motivo se creó la idea de la calidad extendida.

Los cambios en el ámbito corporativo son intermitentes, lo que exige a las compañías impulsar nuevas capacidades e innovar el modo de hacer negocios; para lo cual el comercio electrónico puede dar respuesta a dicha necesidad. La gerencia puede usar la información que está en Internet, para efectuar la toma de decisiones que le permita alcanzar una ventaja competitiva a su compañía, esto es, convertir la información recabada en inteligencia competitiva. Las compañías tienen que delinear y efectuar tácticas de cambio que se cimienten en el e-commerce, para así responder al ambiente real-virtual.

Las organizaciones han incursionado en una nueva época caracterizada por cambios discontinuos, ya no basta con mejorar la eficiencia de la empresa, se necesita renovar la manera de hacer negocios, lo que requiere una serie de nuevas destrezas; siendo las TIC's, de uso extendido en las generaciones actuales de dirigentes; esto a su vez servirá en la administración del conocimiento en ambientes dinámicos y complejos.

Las organizaciones del siglo XXI tienen que responder a un medio ambiente empresarial cada vez más competido e incierto. El origen de las ventajas competitivas reside en la habilidad de la compañía para generar y aprovechar conocimientos a través de estrategias apropiadas, siendo el cimiento la creación de valor mediante la información.

En un mundo globalizado como el que se vive en el presente, se debe contar con una mejor manera de gestionar el cambio; esto es esencial en un entorno incierto, para que así los empleados puedan arriesgar más (Hirsh, Mar, & Peterson, 2012). Ya que los esfuerzos de efectuar un cambio organizacional pueden llegar a ser una fuente de gran incertidumbre y ansiedad, esto puede ocasionar presiones para que las organizaciones se muevan hacia un extremo paranoide y esquizoide. (Krantz, 2018). El cambio organizacional es una situación, en la cual los acontecimientos demandantes deben encararse con relación a los resultados esperados.

Dentro de las fuentes de oposición al cambio organizacional de los trabajadores son: miedo a lo desconocido, distinta percepción del cambio y de la filosofía corporativa, riesgos del cambio, incapacidad, disminución del poder y rompimiento con el sistema, (Ceptureanu, 2015). Por lo tanto, la gerencia de las empresas, al diseñar el procedimiento para implementar el cambio organizacional, tiene que considerar determinadas cuestiones que inciden en ese rechazo al cambio, como: compromisos, los riesgos, proximidad, reciprocidad y empatía. (Simoes y Esposito, 2014).

Así pues, diversos investigadores que analizan temas como: el cambio organizacional, la innovación, y la gerencia; señalan que el cambio, correr riesgos y la innovación, son favorables, ya que tomar riesgos influye positivamente en el desempeño organizacional (Kanter, 1983; Greenhaigh, 1983; Schon, 1971).

Como parte de sus investigaciones, Appelbaum, St-Pierre y Glavas (1998), consideran al cambio organizacional estratégico como un procedimiento integrador de elementos organizacionales como: recursos humanos, sistemas y tecnologías; y que hay que considerarlos para lograr cambios exitosos.

Para desarrollar una estrategia de cambio cimentada en el comercio electrónico, las empresas deben pasar por ciertas fases desde una perspectiva tecnológica: primero se implanta la comunicación mediante el correo electrónico, luego se diseña la

presencia de la empresa en internet, posteriormente se determina la relación de la empresa con el entorno externo, empleando sistemas intraorganizacionales o utilizando el mercado electrónico, y por último, dichas conexiones se presentan en tiempo real. (Orlikowski y Iacono, 2000).

Por su parte, Águila y Padilla (2001), señalan que el comercio electrónico crea valor por medio de la información, virtualizando las acciones de los agentes a través de diseñar e implementar una estrategia de cambio basada en el e-commerce, por lo que se tienen que realizar un análisis de las divergencias entre la estrategia actual y la del cambio. Al diseñar una estrategia de cambio hay que tomar en cuenta las etapas de: inicio, de diagnóstico, de cambio y de evolución. Águila y Padilla (2001), indican que la estrategia del comercio electrónico tiene que adaptarse, la empresa tiene que analizar el ambiente de la cadena de valor, para determinar si se tiene que hacer una reingeniería o llevar a cabo una mejora en los procesos. A su vez, si se quiere realizar un proyecto de reingeniería, hay que redefinir la empresa con nuevos modelos de negocios, como desarrollar un mercado electrónico. Hay que desarrollar una estrategia de cambio fundamentada en el e-commerce, debido a que ello puede afectar a la organización en su conjunto. A su vez, Hackbarth y Kettinger (2000) mencionan que para que exista una transición desde el nivel de integración al de transformación, hay que comprender los procedimientos organizacionales propios y los procesos de los consumidores, proveedores, y de los socios; como paso previo al diseño y puesta en acción de una estrategia de cambio que se basará en el comercio electrónico.

En resumen, la orientación de la corriente del comercio electrónico, demanda que exista una efectividad gerencial, que requiere de una eficiencia y eficacia de los directivos. Es fundamental que la dirección de una organización sea eficiente y eficaz, pero dichas características deben tenerlas todos los integrantes de la empresa; ya que es imprescindible que la compañía tenga eficiencia y eficacia en su desempeño.

### **3. MÉTODO**

Este proyecto constó de dos facetas: 1.- una faceta de carácter teórico, en la cual se indagó sobre el marco teórico del tema abordado; 2.- el análisis empírico. Para recolectar la información para el

presente trabajo de estudio, se diseñó como instrumento de investigación un cuestionario elaborado con preguntas cerradas, donde se incluyeron las alternativas de respuesta a cada pregunta.

#### **3.1. Unidad de análisis**

Para el presente proyecto de estudio se analizaron firmas empresariales que se caracterizaron por: 1.- Ser mipymes. (1 a 250 trabajadores). 2.- Firmas comerciales y 3.- Instaladas en la AMG (Guadalajara, Tonalá, Tlaquepaque y Zapopan.).

#### **3.2. Muestra**

Para este estudio se empleó el muestreo no probabilístico, aplicándose el instrumento en 78 elementos que son parte del personal de 78 mipymes comerciales, que tuvieron un proceso de cambio organizacional. En México, de acuerdo al SIEM, el 69% de las compañías son del sector comercio, un 21% son de servicios, mientras que del industrial- manufacturero son 7% y solamente 1% es parte del agropecuario y minero.

#### **3.3. Operacionalización de las Variables**

Como parte de este trabajo de estudio las variables fueron operacionalizadas por medio de preguntas con la Escala Likert.

#### **3.4. Planteamiento del Problema de Investigación**

Este proyecto de estudio tuvo como propósito conocer los efectos y factores relativos al comercio electrónico, que intervienen en la implantación de un procedimiento de cambio organizacional en empresas comerciales, instaladas en el AMG, ya sea que lo obstaculicen o lo favorezcan.

Dentro de ésta investigación realizada, las preguntas de investigación que se hicieron, fueron:

-¿Qué factores afines al e-commerce influyeron en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio localizadas en el AMG?

-¿Qué efectos tiene el e-commerce en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio localizadas en el AMG?

#### **3.5. Objetivos de la Investigación**

-El objetivo de esta investigación fue conocer qué factores influyeron en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio localizadas en el AMG.

-Otro objetivo que se buscó, fue el de: determinar los efectos del e-commerce en un proceso de cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio, localizadas en el AMG.

### 3.6. Hipótesis

Para este proyecto de investigación, las hipótesis planteadas fueron:

H1: El e-commerce favorece la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en organizaciones del sector comercio, situadas en el AMG.

H2: La globalización de los mercados, es un factor que influye en un proceso de cambio de cultura organizacional por medio del e-commerce en organizaciones del sector comercio situadas en el AMG.

### 3.7. Recolección y procesamiento de la información

El cuestionario utilizado fue hecho de acuerdo con la búsqueda de bibliografía relevante sobre el tema, y con la que se buscó establecer qué factores relacionados al comercio electrónico, intervinieron en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales instaladas dentro del AMG. Para lo cual, se formuló un cuestionario con preguntas estructuradas, que ayudara a distinguir dichos factores. La aplicación de las encuestas fue por medio de encuestas personales efectuadas al personal de cada empresa seleccionada, siendo un requisito que la empresa hubiese pasado por un proceso de cambio organizacional, y que las personas elegidas hayan sido parte de la empresa en el momento en que se efectuó dicho proceso de cambio organizacional. Luego de recabarse la información, los resultados se examinaron y clasificaron.

Para este trabajo de estudio se usó el análisis de la varianza (ANOVA), para establecer el grado de significancia de las variables analizadas. El ANOVA concibe un análisis de varianza de un factor para una variable dependiente cuantitativa con respecto a una variable de factor (variable independiente). El

análisis de la varianza es utilizado para contrastar la hipótesis de que varias medias son iguales. Ésta metodología es una extensión de la prueba t para dos muestras. La variable dependiente es en la que se comparan los grupos, en tanto que la variable factor constituye la variable independiente, la cual determina los grupos que se buscan comparar.

La utilización del análisis de la varianza posibilita contrastar la hipótesis nula de que las medias de K poblaciones ( $K > 2$ ) son iguales, con respecto a la hipótesis alternativa de que al menos una de las poblaciones es diferente a las otras con respecto a su valor esperado. Este contraste es esencial en el análisis de resultados experimentales, donde se pretende comparar los resultados de K “factores” con respecto a la variable dependiente. El ANOVA necesita que se cumplan estos supuestos: Las poblaciones deben ser normales. Las K muestras en las que se apliquen los tratamientos deben ser independientes. Todas las poblaciones tienen que poseer igual varianza. En caso de que el nivel de significación (sig.) intraclass sea menor o igual que 0.05, indica que hay una relación significativa entre los grupos.

Como parte del estudio empírico, para este estudio que buscó determinar de qué forma influye el e-commerce en un procedimiento de cambio de cultura en las organizaciones, se examinó el grado de significancia del ANOVA, al relacionarse variables relativas al comercio electrónico, por un lado, y por el otro, con el efecto que éstas pudieran tener en un procedimiento de cambio de cultura organizacional, y a la vez, con determinados factores que ayuden o dificulten la realización de un cambio en las organizaciones.

## 4. RESULTADOS

Para esta investigación se estudió al comercio electrónico como una perspectiva que analiza el cambio organizacional; y como parte del cuestionario utilizado se tomó en cuenta determinados cuestionamientos que examinan el cambio organizacional desde este punto de vista.

Este estudio se llevó a cabo a través de efectuar encuestas personales con el personal implicado en alguna fase del proceso de cambio organizacional en los negocios analizados, a quienes se les administró el cuestionario elaborado como instrumento de investigación para este estudio, y que sirvió para analizar las hipótesis formuladas. De este modo, como parte

de este estudio, en lo que corresponde a la perspectiva del e-commerce, se consideraron para el cuestionario usado ciertas preguntas afines a dicha corriente de estudio:

Se les preguntó a los encuestados si consideraron que el comercio electrónico fue un factor clave en la decisión de la compañía de efectuar el cambio organizacional; esto tomando en consideración que gracias a los cambios tan importantes que se han dado en la economía, la cultura y la sociedad, el mundo empresarial, el desarrollo tecnológico, así como en el ámbito gubernamental; han favorecido el desarrollo de novedosos modos de mercadeo, como lo viene a ser el e-commerce.

A los encuestados también se les preguntó si la globalización presente en los mercados y en la economía global fueron factores que influyeron en el proceso de cambio

en sus organizaciones, y en qué medida contribuyeron a que se efectuara dicho cambio. Ya que para la perspectiva del comercio electrónico el proceso de globalización de los mercados implica que se acelere la velocidad del cambio, lo que exige que se comprenda qué es lo que ocurre en otros sitios; las expectativas por saber lo que ocurrirá, son cada vez más complicadas de prever, lo que provoca que se gestione el cambio cada vez con mayor rapidez.

Como parte del cuestionario utilizado se tomaron en cuenta determinados cuestionamientos e hipótesis que analizan el cambio organizacional desde el punto de vista del comercio electrónico, y que son:

H1: El e-commerce favorece la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en organizaciones del sector comercio, situadas en el AMG.

*Tabla 1.* El e-commerce fue un factor decisivo para que la empresa optara por realizar el cambio de cultura organizacional

ANOVAS	SIG.
¿La tecnología de información y comunicaciones fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio?	.000
El papel de la gerencia como agente de cambio	.008
El proceso de globalización de los mercados y de la economía mundial	.006
Cambiar una cultura organizacional puede ser un proceso lento	.020
La cultura y la sociedad	.017

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del presente proyecto de estudio se descubrió que hay una relación entre el e-commerce, y las TIC's fueron determinantes para que la empresa hiciera el cambio, el papel de la gerencia como agente de cambio, el proceso de globalización de los mercados y de la economía mundial, cambiar una cultura organizacional puede ser un proceso lento, y la cultura y la sociedad. Esto significa que dichos factores relativos al comercio electrónico influyen en la implantación del cambio. Por lo que la H1: El e-commerce favorece la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en organizaciones del sector comercio, situadas en el AMG, fue aceptada. (Ver la Tabla No. 1).

Al respecto, Jones et al. (2016), indican que la incorporación de las TIC's, y del comercio electrónico o e-commerce, ayuda a las organizaciones conforme vaya facilitando la disminución en costes de transacción y por la mayor celeridad y eficacia en los procedimientos

organizacionales.

Así pues, en las pequeñas y medianas empresas comerciales y del sector servicios que buscan adoptar el comercio electrónico; la madurez en el uso y existencia de estrategias de las TIC's alineadas a las metas empresariales; intervienen positivamente en la adopción del e-commerce, y consecuentemente en el desempeño empresarial. De esta forma, los factores organizacionales influyen en la sofisticación de la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones y mejoran el grado de adopción del e-commerce. (Jones et al., 2016).

Las respuestas de las personas entrevistadas indicaron que el comercio electrónico es un factor que debe tomarse en cuenta si se decide efectuar un cambio organizacional. Por ello se necesita que las firmas empresariales hagan uso de esta clase de desarrollos tecnológicos que ayudan a efectuar negocios a nivel mundial, por eso se deben aprovechar este tipo de herramientas, debido a que si no se utilizan se estarían perdiendo grandes

oportunidades de lograr sustanciales convenios de negocios. (Véase Tabla 1)

H2: La globalización de los mercados, es un factor que influye en un proceso de cambio

de cultura organizacional por medio del e-commerce en organizaciones del sector comercio situadas en el AMG.

Tabla 2. El proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo

<b>ANOVAS</b>	<b>SIG.</b>
¿La innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio?	.017
¿Las TIC's fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio?	.000
¿El e-commerce fue decisivo para realizar el cambio de cultura organizacional?	.001
La apertura comercial en el mundo	.000
Actitud positiva de la dirección	.013
Anticipar el futuro y sus cambios	.006
Educación en el personal	.013
Adaptación	.043

Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida de este estudio, se descubrió que existe relación entre el proceso de la globalización de los mercados y de la economía en el mundo con: la innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio, las TIC's fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio, el e-commerce fue decisivo para realizar el cambio de cultura organizacional, la apertura comercial en el mundo, actitud positiva de la dirección, anticipar el futuro y sus cambios, educación en el personal, y la adaptación. Lo que muestra que la globalización de los mercados y el e-commerce contribuyen en el proceso de implementación de un cambio organizacional; por ello es fundamental que los ejecutivos se comprometan con el proceso de cambio y que den una buena capacitación a los empleados, para que éstos conozcan cuál es su papel dentro del nuevo esquema de la organización. Por lo tanto, la H2: La globalización de los mercados, es un factor que influye en un proceso de cambio de cultura organizacional por medio del e-commerce en organizaciones del sector comercio situadas en el AMG, se aceptó. (Ver tabla 2).

Una de las causas de mayor trascendencia para lograr el cambio, es la globalización que se presenta en los mercados; ya que los cambios son cada vez más rápidos, lo que requiere el saber qué está sucediendo en todo

el mundo, incluso en los sitios más remotos. La globalización de los mercados ocasiona que las perspectivas sobre lo que acontecerá en el futuro cada vez sean más inciertas, lo que origina que los cambios se presenten con mayor premura. Gallego et al. (2016), indican que el e-commerce brinda a las empresas la habilidad de operar internacionalmente, mediante nuevas formas de exponer sus productos, y disminuir las barreras de entrada a nuevos mercados. Las TIC's pueden dar a las empresas la oportunidad de incursionar en los mercados globales.

Al respecto, Fernández et al., (2015), Jones et al. (2016), señalan que se suma el cambio hacia una nueva lógica en esta era de la economía digital, de la cual el e-commerce es parte importante. La innovación tecnológica, las tecnologías de la información y la comunicación, los conocimientos que se tengan y la rapidez de respuesta: son tres variables que se manejan en el mundo empresarial de nuestros días y que generan aspectos de gran relevancia en el proceso de cambio. Por ello, es fundamental mencionar el rol tan importante que tiene el comercio electrónico como un modo de conseguir el cambio organizacional.

Los resultados obtenidos en este proyecto de estudio, reflejan que la globalización de los mercados es un factor que se manifiesta cada vez en mayor medida en todo el mundo, por tal razón las empresas no pueden evadirlo, lo que puede incidir en que múltiples compañías efectúen un



cambio organizacional, ya que la globalización de los mercados exige competir cada vez con más empresas de todas partes del mundo, y aun cuando no tengan presencia física en determinado país; a través del e-commerce se incrementa la competencia en los negocios.

Las empresas nacionales serán cada vez más competitivas conforme incursionen en los mercados internacionales y saquen provecho de los múltiples acuerdos comerciales que ha suscrito México con otros países, lo que viene a ser un resultado de la globalización de los mercados en todo el mundo.

Los resultados del estudio demuestran que la globalización en el mundo constituye un factor que se presenta cada vez más, lo que genera que las barreras al comercio vayan desapareciendo y cada vez se presenten más oportunidades de tener negocios en numerosos países, lo que se facilita gracias al uso del internet y del comercio electrónico.

Las firmas empresariales conocen bien este fenómeno, el cual influye en toda clase de empresas para que lleven a cabo un cambio organizacional, debido a que la globalización de los mercados obliga a que una empresa deba competir con otras compañías de todo el mundo.

Conforme las empresas locales hagan a un lado sus dudas y vayan sacando provecho a la coyuntura que representa la globalización de los mercados, pueden ir entrando a nuevos mercados, constituyéndose el comercio electrónico en una herramienta que ayuda a las organizaciones a emprender negocios con empresas de otras naciones, con lo que sus mercados se extenderían, y debido a los mayores requerimientos de los negocios internacionales y a los deseos cada vez más exigentes de los clientes de otros países, obligan a que las empresas nacionales sean cada vez más eficientes y a su vez competitivas, por ello estas empresas tendrán mayor apertura a los cambios que tengan que presentarse dentro de la organización con el paso del tiempo, y para que se ajusten a dichos cambios que se dan en los mercados.

## 5. CONCLUSIONES

Los cambios siempre han existido y son parte de nuestro mundo. La competencia entre las empresas se intensifica día a día, mientras que las expectativas de los compradores van en

aumento, por tal razón, las firmas empresariales para lograr mayor eficiencia tienen que satisfacer primero y mejor que la competencia tales expectativas. Los cambios que se presentan en el entorno de los negocios producen que las organizaciones tengan que ajustarse a tal medio ambiente incierto, por lo tanto, se tienen que llevar a cabo cambios en la empresa, así como en sus procesos de manufactura, incluyendo a su cultura corporativa; para así poder adaptarse a las nuevas peculiaridades de ese ambiente incierto que hay en el mundo empresarial, para así continuar con él, buscando tener cada vez un mejor funcionamiento.

Los continuos cambios que se presentan en el ámbito empresarial muestran el incierto entorno que hay en los mercados. Se precisan cambios en las organizaciones, nuevos procedimientos de fabricación, desarrollar productos innovadores que superen las expectativas de los compradores. Las compañías no deben quedarse inertes, tienen que estar aprendiendo de forma permanente, ya que, de no hacerlo, se verían superadas por sus competidores. Las organizaciones ganadoras se anticipan a los cambios, y los promueven, para de esta forma, proteger su liderazgo y forzar a su competencia para que ellos sean los que deban ajustarse a los cambios. Realizar un cambio de cultura organizacional puede ser caro, pero si se efectúa de manera adecuada, sus ventajas serán más grandes, debido a que la organización se volverá más eficiente, sus costos serán menores, y será una empresa más competente.

### Discusión de los resultados:

De acuerdo con los resultados de este trabajo de investigación se llega a la conclusión de que las 2 hipótesis formuladas son aceptadas.

Las hipótesis que se plantearon fueron:

H1: El e-commerce favorece la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en organizaciones del sector comercio, situadas en el AMG.

H2: La globalización de los mercados, es un factor que influye en un proceso de cambio de cultura organizacional por medio del e-commerce en organizaciones del sector comercio situadas en el AMG.

Como parte de este proyecto de investigación en que se relaciona la influencia del comercio electrónico con un procedimiento de

cambio organizacional, se encontró que el e-commerce, requiere tener una eficiencia de parte de los directivos, o sea, de todos los que tienen poder de toma de decisiones en las compañías, añadiéndose el cambio en dirección a la nueva lógica de la era de la economía digital.

En un entorno de incertidumbre, se requiere que la empresa se pueda adaptar a tales cambios y que se adelanten a ellos, ya que ello le posibilitará realizar un cambio de cultura organizacional.

También se descubrió cómo factores que favorecen un cambio organizacional conforme al enfoque del comercio electrónico: las TIC's fueron determinantes para que la empresa efectuara cambio, el papel de la gerencia como agente de cambio, la globalización de los mercados y de la economía en el mundo, cambiar una cultura organizacional puede ser un proceso lento, y la cultura y la sociedad. El e-commerce refleja el desarrollo tecnológico de la actualidad y es un aliado del proceso de globalización del mundo y para las compañías, esto resulta ser un apoyo de gran trascendencia en un procedimiento de cambio organizacional.

Los resultados de este estudio reflejan que hay una relación entre el proceso de globalización con: la innovación tecnológica, las TIC's, el e-commerce, la apertura comercial en el mundo, la actitud positiva de la dirección, anticipar el futuro y sus cambios, educación del personal, y la adaptación. Lo que indica que el proceso de globalización y el comercio electrónico favorecen el proceso de implantación de un cambio organizacional.

Los mercados internacionales de hoy en día se caracterizan por tener agudas crisis globales, un clima incierto e incesantes cambios. Los consumidores exigen más cada vez, y la competencia entre las organizaciones se intensifica cada día, requiriendo que las empresas se adapten a dichos cambios que se dan en el ámbito empresarial y a que sean más competitivas. Por ello, el e-commerce resulta ser un instrumento de gran trascendencia y muy fructífero, con el que cuentan las compañías para poder desarrollarse mejor en los mercados globales, y así dar un mejor servicio a sus clientes y tener mayor eficiencia en sus sistemas y procedimientos, para así lograr la tan anhelada

competitividad que se requiere tanto hoy en día. Todo esto contribuye con el desarrollo que puede llegar a tener las empresas y los negocios a nivel mundial.

Se recomienda para próximos proyectos de investigación estudiar casos de empresas que pasen por un proceso de cambio organizacional. Sugiriéndose, además, desarrollar investigaciones como ésta, en organizaciones de distintos giros, como el sector industrial o el de servicios, a su vez, también resultaría conveniente efectuar esta clase de investigaciones en organizaciones a nivel nacional. No hay forma de presagiar lo que sobrevendrá, pero si es posible prepararse lo mejor que se pueda para lo que el futuro nos depare. Una adecuada preparación de parte de las organizaciones les ayudará a encarar con éxito los desafíos que el futuro trae consigo. Una compañía por muy grande que sea, tiene la capacidad para adecuarse a tales cambios, aun cuando se presenten cada vez con mayor frecuencia. Llevar a cabo un procedimiento de cambio de cultura organizacional es una estrategia para mantenerse en los mercados, ya que se realiza para continuar siendo vigentes en los mercados tan inciertos del presente.

## REFERENCIAS

- Afuah, A. (2003). *Internet Business Models and Strategi*. U.S.A.: McGraw Hill.
- Águila, del A.R. y Padilla, A. (2001). *E-business y comercio electrónico. Un enfoque estratégico*. España: RA-MA.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N. & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Bergeron, F., Raymond L., Rivard, S. (2002). *Strategic alignment and business performance: operationalizing and Testing a Covariation Model*, *Cahier de Recherche*. Canada: HEC.
- Bredzel-Skowera, K. y Turek, T. (2015). The prospects of E-commerce in Poland. *Procedia Computer Science*, 5(1), 1114–1123.
- Ceptureanu, E.G. (2015). Survey Regarding Resistance To Change In Romanian Innovative SMEs From It Sector. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 10(1), 105-116.
- Falk, M. y Hagsten, E. (2015). E-commerce trends and impacts across Europe. *International Journal of Production Economics*, 170(Part A), 357–369.
- Fernández, A., Sánchez, M., Jiménez, H. y Hernández, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*. 1(1), 106-125.
- Frasquet-Deltoro, M., Mollá-Descals, A. y Ruiz-Molina, M. E. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 101–120.
- Freathy, P. y Calderwood, E. (2016). Coping with Change: The Implications of e-Commerce Adoption for Island Consumers. *Regional Studies*, 50(5), 894–908.
- Fresco, J. C. y Álvarez, R. (2000). *E-fectividad gerencial*. Argentina: Pearson Education, S.A.
- Gallego, M., Bueno, S. y 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. y 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.
- 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).
- Gomez, E., Martens, B. y Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, 28(C), 83–96.
- Gómez, Q., y Robles, C. (2007). La adaptación cultural en Internet: una comparación entre sitios mexicanos y canadienses. *Mercados y Negocios*, 15. México: CUCEA.
- Greenhaigh, L. (1983). Organizational Decline. *Research in Sociology of Organizations*, 2(1), 231-276.
- Hackbarth, G. y Kettinger, W.J. (2000). Building en e-business strategy. *Information Systems Management*, summer. U.S.A.
- Hirsh, J. B., Mar, R. & Peterson, J. (2012). Psychological entropy: A framework for understanding uncertainty related anxiety. *Psychological Review*, 119(2), 304–320.
- Iglesias-Pradas, S., Pascual-Miguel, F., Hernández-García, A. y Chaparro-Peláez, J. (2013). Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: A latent class exploratory analysis. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 314–322.
- Jones, C., Motta, J. y 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.
- Kanter, R. M. (1983). *The Changemasters*, New York: Simon and Schuster.
- Khurana, H., Goel, M., Singh, H. y Bhutani, L. (2011). E-commerce: Role of ecommerce in today's business. *International Journal of Business Management Research*, 1(7), 454–461.
- Krantz, J. (2018). Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective. En Gould, L. Stapley, L.F. & Stein, M. (Eds.). *The Systems Psychodynamics of Organizations. Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic, and Open Systems Perspectives* (133-156). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. M. y Alzougool, B. (2015). E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, 68(9), 1906–1918.
- Lin, Z. (2014). An empirical investigation of user and system recommendations in e-commerce. *Decision Support Systems*, 68(1), 111–124.

- 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.
- Schon, D. A. (1971). *Beyond the Stable State*. New York: Norton.
- Simoës, P. M. M., Esposito, M. (2014). Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341.
- 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.
- Valmohammadi, C. y Dashti, S. (2016). Using interpretive structural modeling and fuzzy analytical process to identify and prioritize the interactive barriers of ecommerce implementation. *Information & Management*, 53(2), 157–168.