

Propuesta metodológica para determinar competencias gerenciales en condiciones de comercio electrónico en México

A Methodological Proposal to Determine Management Competences in E-
Commerce in Mexico

Dr. C. Eduardo Méndez Aguilar^{1*}

Dra. C. Ana de Dios Martínez²

Eduardo Méndez Palos³

¹ Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México

² Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey 'Ignacio Agramonte Loynaz', Cuba

³ Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingeniería, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México

*Autor para correspondencia: emendez@ucea.udg.mx

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta metodológica para identificar los factores que limitan la tendencia positiva del comercio electrónico, y las competencias gerenciales necesarias para actuar sobre el desarrollo de la economía

digital en el contexto de México. El punto de partida es un marco teórico sobre comercio electrónico en general y su contextualización en el país, sobre la base de la bibliografía especializada y los resultados de investigaciones relevantes. La propuesta metodológica toma como base 20 competencias directivas para las empresas de la economía digital. Para la constatación empírica se propone una entrevista en profundidad para determinar los factores que limitan el desarrollo del comercio electrónico en el país, además de una encuesta a directivos de empresas que realizan transacciones comerciales y a expertos de universidades, con el propósito de identificar y reconocer competencias gerenciales para empresas del comercio electrónico. La aplicación de la propuesta permitirá desarrollar nuevos modelos de negocios, nuevas arquitecturas tecnológicas, comprender los mercados y clientes globales para innovar en productos y servicios, así como tomar las decisiones más adecuadas a partir de desarrollar la capacidad ejecutiva.

Palabras clave: economía digital, comercio electrónico, factores claves, competencias gerenciales.

ABSTRACT

The aim of this research is to design a methodological proposal to identify the factors that limit positive trends in e-commerce, as well as general management competences of digital economy in Mexico. The proposal is based on a methodological framework of electronic commerce and its contextualization in the country, following the results of relevant research and a review of the scientific literature. It stems from 20 directive competencies of companies engaged in digital economy. The empirical corroboration of the study will be provided by in-depth interviews, in order to determine the factors limiting e-commerce in Mexico. A survey will be conducted to executives of companies engaged in commercial transactions, and to university experts, to identify and recognize the management competences for e-commerce. The implementation of this proposal will contribute with new business models, novel technological architecture, understanding of global markets and clients for innovation in goods and services, and more appropriate decision-making by more competent executives.

Keywords: digital economy, e-commerce, key factors, management competences.

Recibido: 06/10/2018

Aprobado:23/01/2019

INTRODUCCIÓN

La economía digital está asociada a una etapa de desarrollo económico que impactará de forma transversal en los modelos productivos de todos los sectores y países, creará empleo y dará lugar a nuevas fuentes de empleo; esta representa el uso generalizado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en todos los aspectos de la economía, incluyendo el funcionamiento interno de las organizaciones, transacciones entre organizaciones y consumidores.

Una parte fundamental del desarrollo de la economía digital es el comercio electrónico, conocido como *e-Commerce*, y los negocios electrónicos. El primero está orientado a la compra venta de bienes y servicios, realizando los pagos por medios electrónicos; el segundo incluye aspectos más trascendentales para la empresa incorporándose en todos sus estamentos estratégicos, por lo que se convierte en una virtud clave que permite tomar decisiones más acertadas y consecuentemente mejorar la eficiencia (Fernández, 2016).

A medida que evoluciona el mercado del comercio electrónico, también lo hacen las respuestas políticas para proteger a los consumidores y garantizar la confianza. Fernández (2016) afirma que las empresas además de ser innovadoras necesitan ser rápidas ya que de poco sirve tener productos o servicios punteros si se llega tarde al mercado o estos no se conocen. Se hacen necesarias entonces, nuevas competencias gerenciales sustentadas en el conocimiento científico-técnico y amplias capacidades cognitivas.

Estas competencias deben permitir desarrollar nuevos modelos de negocios, nuevas arquitecturas tecnológicas y comprender los mercados y clientes globales para innovar en productos y servicios (Minetur, 2015, citado en Fernández, 2016).

Consecuentemente la alta dirección en las empresas debe estar debatiendo cuáles son los impactos de la economía digital y cómo cambia el mercado, los productos y servicios, debiendo aplicar estrategias empresariales ante el comercio electrónico y adecuar las competencias gerenciales que permitan tomar las decisiones más ajustadas a las nuevas condiciones.

La profunda transformación digital, a raíz de la globalización y de la internacionalización que impacta en la economía, especialmente en la economía mexicana y sus empresas. Mientras que la importancia del *e-Commerce* es aceptada y promovida por instituciones en el ámbito mundial, poco se sabe de su situación en el mercado mexicano sobre el grado de adopción del comercio electrónico, de los factores que lo limitan y de la necesidad de nuevas competencias gerenciales.

Se necesitan nuevas competencias que les permitan a los administradores tomar las decisiones que aseguren su supervivencia. El problema, en muchas empresas, reside en la falta de sensibilidad de sus dirigentes para captar cómo las modernas tecnologías pueden ayudar a la prosperidad del negocio y reconocer a la vez cuáles son las competencias que requieren las organizaciones para adaptarse al mundo digital.

En el contexto de México se reconoce que en los últimos años se ha avanzado de manera importante, lo que le permite situarse en el segundo puesto de los países de América Latina, después de Brasil, en lo relativo a los indicadores cuantitativos que se usan para analizar el grado de penetración de Internet en la sociedad y su vinculación con el comercio (Ríos, 2015); sin embargo, existen factores que limitan la tendencia positiva. Las organizaciones no solo están descubriendo que las competencias de sus directivos no se ajustan a las necesidades que el “cambio” impone, sino que, en muchos casos, estos mismos directivos constituyen un obstáculo para el cambio.

La realidad actual es que el proceso de transformación en el cual las organizaciones se ven inmersas, cuestiona las funciones y contenidos de las tareas gerenciales, debido a que una parte importante de los resultados de las empresas dependerá de las decisiones directivas relacionadas: con la transformación digital de los productos y servicios, las arquitecturas tecnológicas y el desarrollo de nuevas formas que combinen recursos internos con trabajo mercantilizado, distribuido globalmente y virtualizado (Lombardero, 2015). Se evidencia así, la urgencia y necesidad de la identificación de las competencias

gerenciales necesarias que permitan actuar sobre los factores que limitan la tendencia positiva del comercio electrónico y que apoyen el desarrollo de economía digital.

Atendiendo a ello se plantea un interrogante principal: ¿cuáles son las competencias gerenciales que se presumen de quienes han de guiar los modelos de negocio de comercio electrónico en el contexto de México? En correspondencia, el objetivo es diseñar una propuesta metodológica para identificar los factores que limitan la tendencia positiva del comercio electrónico y las competencias gerenciales necesarias que permitan actuar sobre el desarrollo de economía digital y que sean pertinentes al contexto mexicano.

La investigación es de enfoque mixto y tiene un carácter exploratorio. Se pretende tener un acercamiento teórico sobre comercio electrónico en general y sus particularidades en México y sobre esa base hacer una propuesta metodológica para identificar las competencias gerenciales necesarias que permitan actuar sobre los factores que limitan el desarrollo del comercio electrónico.

La metodología propuesta incluye, en primer lugar, una entrevista en profundidad a un grupo de personas que conocen sobre comercio electrónico como resultado de su desarrollo profesional (Cuadro 1), especialización o porque realizan actividades económicas dentro de este contexto, con el propósito de determinar los factores que limitan el desarrollo del comercio electrónico en México.

Tema: Desarrollo del comercio electrónico en México y factores que lo limitan en el contexto actual.

ENTREVISTA

a) **INFORMACIÓN GENERAL**
 Entidad donde labora:
 Teléfono:
 Nombre del Entrevistado:
 Cargo:
 Correo electrónico:
 Categoría docente e investigativa:
 Tiempo de experiencia en la investigación sobre el tema de la entrevista:

b) **PERCEPCIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MÉXICO**

1. ¿Qué entiende por Comercio Electrónico?
2. Desde su punto de vista, ¿Qué elementos considera que son esenciales para medir el desarrollo del Comercio Electrónico?
3. ¿Qué tan desarrollado considera que se encuentra el Comercio Electrónico en el México?
 En una escala del 1 al 10, donde 1 es "nada desarrollado" y 10 es "muy desarrollado",

1. ¿Conoce usted algún marco legal o institucional que promueva o, por el contrario, limite el crecimiento del Comercio Electrónico en México?

c) **PERCEPCIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE LIMITAN EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MÉXICO**

1. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los factores que limitan el comercio electrónico en México en el contexto actual?
 Considere en su respuesta las siguientes dimensiones:

- a) Tecnológica
- b) Innovación de procesos (innovaciones de producto, marketing y organizacionales)
- c) De seguridad
- d) Social
- e) De contratación

Cuadro 1. Guía de entrevistas en profundidad

En segundo lugar, se propone una encuesta, a través de un cuestionario, a directivos de empresas que realizan transacciones comerciales a través de medios electrónicos y a expertos de universidades que tengan dominio del tema con el propósito de identificar y reconocer competencias directivas que reduzcan el efecto de los factores que limitan el comercio electrónico en el país.

El cuestionario (Cuadro 2 y cuadro 3) tiene como base el conjunto de Competencias Directivas para las Empresas de la Economía Digital (20 Competencias DED) desarrolladas por Lombardero (2015). Se recomienda el uso de una escala Likert (1932) de 1 a 5 (1 "importancia concedida muy baja" a 5 "importancia concedida muy alta") para que los expertos y empresarios valoren en qué medida son necesarias estas competencias gerenciales genéricas y de esta forma identificar el sistema de competencias útiles para el desarrollo de los directivos de las empresas del comercio electrónico.

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

PRESENTACIÓN

Este cuestionario forma parte de la investigación denominada: Propuesta metodológica para la determinación de las competencias gerenciales en condiciones de comercio electrónico en el contexto de México.

Por la relevancia de la indagatoria su participación es vital para el desarrollo y los resultados de la misma, así como invaluable, por lo que se le agradece enormemente el tiempo tomado para responder a este cuestionario y se hace gran énfasis sobre la confidencialidad de los datos que usted nos proporcione, expresando que el manejo de los datos es para fines estrictamente académicos, por lo que si tiene algún comentario o sugerencia, sienta la libertad de expresarla en la parte final de este instrumento.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

INTRODUCCION

El proceso de transformación en el cual las organizaciones se ven inmersas actualmente, está cuestionado las funciones y contenidos de las tareas gerenciales, debido a que una parte importante de los resultados de las empresas dependerá de las decisiones directivas relacionadas con la transformación digital de los productos y servicios. Se evidencia así la urgencia y necesidad de la determinación de las competencias gerenciales necesarias que permitan actuar sobre los factores que limitan la tendencia positiva del comercio electrónico y que apoyen el desarrollo de economía digital.

Al inicio del cuestionario se hacen preguntas de rigor relacionadas con las características de los encuestados, lo que permitirá realizar análisis estadísticos más rigurosos.

El entrevistado deberá de responder en el recuadro la pregunta formulada y deberá marcar con una X la opción que dé respuesta al planteamiento o que exprese la importancia que le asigna a cada competencia gerencial ante el comercio electrónico en el contexto de México usando una escala likert de 1 a 5 (1 "importancia concedida muy baja", 2. "Importancia baja", 3. "Importancia moderadamente baja", 4. "Importancia alta", a 5 "importancia concedida muy alta")

PREGUNTAS

1.- Vínculo con el tema:

Investigación _____ Docencia _____

Empresario _____

2.- Cual es el tiempo que tiene trabajando en actividades relacionadas con el comercio electrónico:

Menos de 2 años _____ De 2 a 4 años _____

De 4 a 6 años _____ De 6 a 8 años _____

De 8 a 10 años _____ De 10 a 15 años _____

Más de 15 años _____

A continuación se le presenta un listado de competencias directivas. Utilizando la escala likert recomendada responda la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las competencias gerenciales que se presumen de quienes han de guiar los modelos de negocio de comercio electrónico en el contexto de México? (Continúa en tabla 1)

Cuadro 2. Cuestionario

No.	Competencias gerenciales	Valores				
		1	2	3	4	5
	Comprender globalmente la economía digital.	1	2	3	4	5
	Utilizar las tecnologías emergentes para conectar a las personas con su entorno.	1	2	3	4	5
	Gestionar cadenas de valor físicas y virtuales a nivel global.	1	2	3	4	5
	Desarrollar la transformación digital por medio de la hibridación.	1	2	3	4	5
	Diseñar nuevos modelos de negocio digitales.	1	2	3	4	5
	Gestionar la información como recurso económico digital.	1	2	3	4	5
	Financiar empresas digitales.	1	2	3	4	5
	Diseñar la arquitectura tecnológica del negocio.	1	2	3	4	5
	Gestionar la innovación tecnológica.	1	2	3	4	5
	Desarrollar ecosistemas abiertos de innovación.	1	2	3	4	5
	Apoyar la mentalidad orientada al diseño disruptivo.	1	2	3	4	5
	Orientar los productos y servicios hacia el cliente global.	1	2	3	4	5
	Implantar la estrategia omnicanal.	1	2	3	4	5
	Gestionar contenidos multiplataforma.	1	2	3	4	5
	Gestionar los activos intangibles digitales.	1	2	3	4	5
	Desarrollar el rendimiento cognitivo de los directivos.	1	2	3	4	5
	Gestionar ecosistemas empresariales virtuales.	1	2	3	4	5
	Gestionar el talento digital.	1	2	3	4	5
	Gestionar equipos de alto rendimiento.	1	2	3	4	5
	Gestionar equipos distribuidos con trabajo mercantilizado.	1	2	3	4	5

	Relacionar los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.	1	2	3	4	5
	Gestión de riesgos de seguridad digital.	1	2	3	4	5

Cuadro 3. Competencias gerenciales**Enfoque conceptual sobre comercio electrónico y particularidades en México**

El concepto de comercio electrónico, tiene diferentes significados La OCDE (1999) considera al comercio electrónico como toda transacción financiera y comercial que toma lugar electrónicamente, incluyendo el intercambio electrónico de datos (Electronic Data Intechange, EDI), la transferencia electrónica de fondos (Electronic Fund Transfer, EFT) y toda actividad de tarjetas de crédito/débito. Otras limitan el comercio electrónico a ventas al menudeo a consumidores, para los cuales las transacciones y el pago ocurren en una red abierta como la Internet. El comercio electrónico, apoyado por el marketing digital, se ha convertido en una red de distribución de ámbito mundial de productos físicos incluso para las empresas tradicionales (Lombardero, 2015).

Wigand (1997), ampliando el concepto, define el *e-Commerce* como la aplicación de la tecnología de información y comunicaciones a la cadena de valor desde su punto de origen hasta su punto final, sobre procesos conducidos electrónicamente y diseñados para el cumplimiento de objetivos del negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones negocio-a-negocio, así como negocio-a-consumidor y consumidor-a-negocio, entre otras. La definición destaca porque hace hincapié sobre el impacto del e-Commerce sobre toda la cadena de valor, pero es general en relación con las tecnologías empleadas.

Andrews (2002), citado en Lombardero (2015), hace énfasis en sus beneficios y alcance, y refiere que el comercio electrónico incluye las actividades de negocios que involucran clientes, productores, proveedores de servicios e intermediarios usando redes de computadoras tales como la Internet. En la biosfera digital intervienen: proveedor (proporciona servicios de internet al usuario), *World Wide Web* (la telaraña de la red), *cloud computing* (*software as a service saas*, *plataforma as a service saas*, *infraestructura as a service saas*), nube privada (*cloud private*), nube de código abierto (*cloud open source*), servicios de nube utilizando teléfonos digitales (*cloud services at a smartphone*).

El concepto de comercio electrónico aceptado en la presente investigación es el de Turban y Lee (2000), citados en Guerrero y Rivas (2005), que lo analizan desde múltiples perspectivas.

Desde una perspectiva de comunicaciones: *e-Commerce* es la entrega de información, productos/servicios, o pagos sobre una línea telefónica, red de computadoras o cualquier otro medio electrónico.

Desde el punto de vista de procesos de negocios: *e-Commerce* es la aplicación de tecnologías que apuntan a la automatización de transacciones de negocios y su flujo de trabajo.

Desde el punto de vista de servicios: *e-Commerce* es una herramienta que aborda el deseo de las firmas, consumidores y administración de reducir costos, mejorando la calidad de bienes e incrementando la velocidad del servicio de entrega.

Desde un punto de vista de la informática: *e-Commerce* provee la capacidad de comprar y vender productos e información en la Internet y otros servicios en línea.

De las definiciones analizadas sobre comercio electrónico lo más importante, a criterio de los autores de este trabajo, es reconocer sus características, las que expone Sabariego (2013): venta a distancia, dos o más partes implicadas, elemento de interés que puede ser de cualquier naturaleza y la comunicación (el proceso de diálogo y entendimiento) a través del internet y las ventajas que este ofrece.

El comercio electrónico ofrece un conjunto de ventajas para consumidores y vendedores y en general para las figuras participantes en el mismo. Estudios realizados por Sabariego (2013), Ríos (2015) y Lombardero (2015) ofrecen un conjunto de ventajas para vendedores (comerciantes) y compradores (usuario, consumidores o cliente) desde la perspectiva de la empresa, que pueden resumirse en: expandir su negocio mundialmente; aumentar su competitividad estando más cerca de los clientes; comercializar nuevos productos o servicios de manera ágil y rápida y proporcionar información sobre ella de forma detallada y actualizada; realizar análisis sobre el usuario y sus gustos y obtener información más rica y precisa sobre los clientes; reducir costes fijos y variables al automatizarse el proceso; reducir los tiempos de entrega y los retrasos de distribución; dotar de valor añadido a la marca o a la empresa frente a otras de la competencia que no usan internet; proporcionar una atención al cliente más rápida y

efectiva lo que permitirá mejorar la imagen de la empresa y su posicionamiento frente a las competidoras.

Las ventajas, desde la perspectiva de los consumidores, presupone: tener acceso a mayor información sobre productos y servicios de forma rápida y actualizada y desde un mismo lugar físico; realizar en forma rápida la selección y comparación de los productos ofrecidos en virtud de elegir la opción más conveniente; poner al alcance de los clientes del comercio electrónico, e-Clientes, la información, y con ello el poder de negociación y decisión; adquirir productos desde sus hogares mejorando su bienestar y reduciendo gastos; comprar productos y servicios a precios más reales y ajustados ya que la *web* permite acceder a mayor número de vendedores; tener acceso a un servicio en cualquier momento y evitar acudir a lugares conglomerados e inseguros.

El hecho de que las competencias directivas no puedan limitarse a la estructura interna, sino que deben contemplar los ecosistemas empresariales en los que participan condiciona el estudio de los factores que limitan el desarrollo del *e-Commerce*. Por ello es necesario considerar, de los elementos involucrados en el comercio electrónico, cuáles son los que marcan el éxito o no de un negocio y los que deben ser superados a través de las competencias gerenciales.

Esta perspectiva de análisis conduce al estudio de factores que influyen en el uso de comercio electrónico, algunos de ellos perceptuales que pueden motivar o influir negativamente en su uso como los analizados por Cáceres y Leiva (2011), a partir del Modelo de la Aceptación de la Tecnología¹ (TAM), aquellos que se consideran factores clave para formular y operar proyectos de comercio electrónico (Portilla, 2011) y factores de riesgo que inciden en la implementación del comercio electrónico (Sabariego, 2013, Cárdenas, 2015).

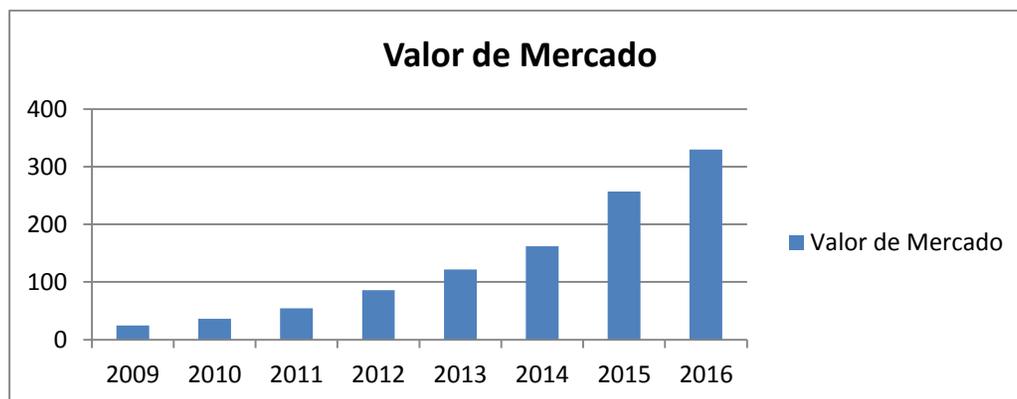
A efectos de esta investigación es necesario considerar un estudio² realizado sobre los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el Comercio Electrónico para el caso de los negocios tipo B2C en México. Esta investigación revela siete categorías de factores y las buenas prácticas a ellos asociadas que constituyen las áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurará un rendimiento competitivo para el individuo y el departamento o la organización (Portilla, 2011).

El comercio electrónico en el contexto de México

En lo que se refiere a México, se dispone de una Ley Modelo sobre comercio electrónico y reformas jurídicas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 29 de mayo de 2000, las cuales tuvieron como base el proyecto de iniciativa de ley que reforma y adiciona el Libro Tercero del Código de Comercio en materia de Comercio Electrónico y Firmas Electrónicas (Barrios, 2011). El motivo de la reforma fue, tomando como base las disposiciones de la Ley Modelo³, regular el comercio electrónico de las transacciones comerciales, que de acuerdo con la legislación mexicana se conceptualizan como operaciones de naturaleza mercantil.

Los cambios legislativos y las estrategias adoptadas han permitido un avance importante en el comercio electrónico. Datos comparativos con otras naciones así lo revelan. México ocupa la posición 90 de las 144 economías mundiales y el noveno lugar de los países de Latinoamérica, después de Argentina, Belice, Brasil, Costa Rica, Colombia, Chile, El Salvador y Uruguay (UNCTAD, Índice B2C de comercio electrónico 2017).

La evolución del comercio electrónico en México se presenta en la Figura 1, que muestra la estimación del valor de mercado del comercio electrónico en México del periodo 2009-2016 (miles de millones de pesos, MXN). Según este estudio, se prevé que el comercio electrónico en el país tendrá un crecimiento promedio anual entre 17 y 22 % hasta el 2019, similar a la tendencia que se observa en el periodo 2009-2016. (Fig. 1)



Fuente: Estudio de Comercio Electrónico de México 2017 (AIMX, 2017).

Fig 1. Evolución del valor del mercado de comercio electrónico en México, periodo 2009-2016 (MMPM)

A pesar de los avances en el comercio electrónico, una encuesta de la Asociación de Internet (AMIPCI) sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México del año 2018 revela que continúan generando barreras para este, la preferencia a las compras tradicionales y las buenas ofertas hacia los usuarios.

Asociado a ello se identifican algunos factores por los cuales el comercio electrónico no ocupa un lugar preferente como se quisiera en México: la infraestructura de internet no ofrece la seguridad o protección de datos de los consumidores, las formas de pago que se utilizan son pocas y, aunado a ello, no hay una debida legislación al respecto (Sánchez y Juárez, 2017, citados por Chávez, 2018).

Enfoque conceptual de las competencias gerenciales ante el comercio electrónico

Las competencias gerenciales relacionadas con la economía digital y con el comercio electrónico son imprescindibles. Las relaciones que se dan de forma continuada en la economía digital entre las partes interdependientes, la tecnología, la organización del trabajo, los mercados y clientes modifican las competencias gerenciales necesarias para la dirección. Ante esta nueva situación los directivos tienen que comenzar a transformar la organización de las empresas, las capacidades para desarrollar nuevos productos y servicios, así como la captación de nuevos clientes.

En las organizaciones se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes y la competencia (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesaria para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante así como competitivo, sobre todo en las condiciones de economía digital.

Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012), al realizar un análisis del estado actual del tema de las competencias gerenciales, afirman que la sociedad del siglo XXI se caracteriza por un acelerado desarrollo tecno-comunicacional y la creciente globalización

económica cultural, de las que emergen nuevos valores y medios de transmisión de información. Ello impacta el contexto empresarial definido por parámetros relacionados con el uso intensivo del conocimiento a través de tecnologías libres de información y comunicación, lo que permite a las organizaciones empresariales operar de una manera más dinámica, horizontal, transversal e interconectada.

Este contexto demanda un nuevo tipo de gerente provisto de multiplicidad de inteligencias expresadas en competencias que abarquen, además del intelecto para saber hacer, todo un conjunto de capacidades espirituales y emocionales que le permitan tener un desempeño pertinente con el contexto laboral y con la sociedad actual.

En condiciones de la economía digital, el gerente de hoy recorre un camino que va de la era de la información donde las habilidades requeridas son principalmente lógicas, lineales y computacionales a una era que requiere de la creatividad y el entendimiento; en esta, las competencias gerenciales se enfrentan a nuevos retos y desafíos que implica la adopción de modelos acordes con la velocidad de respuesta que exige el cambio vertiginoso basado en los conceptos de la inteligencia y aprendizaje organizacional.

Al respecto, Senge (2009) señala que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, y es por ello que los equipos de trabajo a pesar de aprender individualmente la suma de un todo, generan proporcionalmente una visión compartida. Además, reseña que la tecnología posibilita la integración del aprendizaje, por ello, al establecer estrategias soportadas en la automatización de los procesos, el camino hacia un modelo inteligente es la vía para el desarrollo de nuevas competencias.

Por su parte, Lombardero (2015), bajo el enfoque de empresa como sistema, plantea que para los directivos de la economía digital se requiere la capacidad de identificar el sistema en el que se producen y las relaciones entre la totalidad del sistema y sus subsistemas, y cómo estos intervienen en el cambio de las necesidades de competencias que se desarrollan en un sistema abierto y amplio que, a su vez, mantiene una relación permanente con su entorno legal, político y social.

Para comprender las competencias directivas ante el comercio, el autor antes mencionado utiliza el método de investigación E [(TOM) C] que incluye dentro del sistema empresa (E) cuatro subsistemas: 1) El subsistema de la tecnología (T), 2) El de las estructuras organizativas y la organización del trabajo (O), 3) El subsistema

del mercado (incluyendo las empresas de la competencia) y los clientes (M) y 4) El de las competencias directivas (C).

El análisis realizado de los trabajos de Lombardero (2015) y Senge (2009) permitió resumir las nuevas competencias gerenciales ante el comercio electrónico de la siguiente forma:

Los cambios tecnológicos hacen necesarias las modificaciones de la organización del trabajo para hacerlo más productivo y eficiente e introducen cambios sustanciales en las relaciones laborales. A medida que la tecnología depende menos del hardware y más del software, y a medida que descienden los costes de los ordenadores, aumentan las posibilidades de resolver los requerimientos tecnológicos del negocio y por lo tanto la organización del trabajo. Son ineludibles competencias directivas que relacionen los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.

Las nuevas formas de trabajo requieren la utilización de todos los componentes de las competencias profesionales: los conocimientos, las habilidades y las actitudes de desarrollo del trabajo en entornos más flexibles, interactivos, cooperando con el grupo, y con el aumento de la participación en las decisiones.

La integración armónica en el puesto de trabajo de los esquemas de trabajo en red es, sustancialmente, un desafío que afronta cada profesional. Se requiere de nuevos mapas de competencias por los profesionales del conocimiento: a) habilidades en la red para utilizar adecuadamente el nuevo entorno tecnológico (gestión de la información, utilización de las TIC, comunicación efectiva en la distancia, de gestión del tiempo mediante el control de la atención); b) capacidades generativas para aportar valor en el entorno de redes organizativas y sociales (competencias individuales y sociales, trabajo en grupos red, visión sistémica en red y creación y cuidado de redes de trabajo), c) equilibrio de roles, para la gestión armónica de este nuevo contexto complejo y carente de pautas fijas (liderazgo en red para la concentración dinámica, simplificación de la operación, y control de la atención).

Existe una creciente demanda de capacidades y competencias de gestión de riesgos de seguridad digital. Se trata de que los gestores de riesgos consideren que la privacidad esté dentro de sus competencias y los gerentes de TIC vean la gestión de riesgos en el contexto de la seguridad digital técnica.

Lombardero (2015), empleando un método de análisis científico, identificó competencias necesarias a los directivos de las empresas, para su aplicación en programas de desarrollo del talento directivo, con el suficiente detalle descriptivo para ser utilizadas como guía en la empresa en transformación digital.

Es necesario considerar, finalmente, que no existe una teoría acabada sobre competencias gerenciales en condiciones de comercio electrónico y que estas no tienen un carácter estático y de validez permanente debido a los cambios que constantemente se producen en la llamada era digital.

Estudio de competencias gerenciales en el comercio electrónico en México. Propuesta metodológica

El estudio de competencias gerenciales en el comercio electrónico en México comprende dos pasos fundamentales: **Paso 1.** Determinar los factores que limitan el desarrollo del comercio electrónico y **Paso 2.** Identificar y reconocer competencias directivas que reduzcan el efecto de los factores que limitan el comercio electrónico en el país.

Para el estudio se tiene en cuenta el análisis de la literatura sobre comercio electrónico, su contextualización en el caso de México, así como las diferentes concepciones sobre competencias directivas en condiciones de economía digital; se consideraron además los resultados expuestos de investigaciones realizadas sobre los factores que limitan el comercio electrónico en México como elemento para identificar las competencias generales en el contexto del país.

Considerando los antecedentes planteados y los pasos propuestos, los métodos a emplear en la presente investigación son: La entrevista en profundidad y la encuesta.

La entrevista en profundidad es una técnica que forma parte de la investigación cualitativa⁵, que según Taylor y Bogdan (1996), citados en Báez (2009) y Cerón (2006), es empleada por los investigadores para esclarecer la experiencia humana subjetiva, conocer íntimamente a las personas, recoger datos con la finalidad de elaborar teorías sobre un problema objeto de estudio.

A través de esta técnica se persigue indagar sobre lo que comprenden y conocen los entrevistados sobre el comercio electrónico en México y los factores que lo limitan en las

condiciones actuales de desarrollo de la economía digital, lo que permitirá identificar las competencias de utilidad para el desarrollo de los directivos de las empresas en este contexto.

Se consideran, siguiendo a Ortí (1986: 196-197), citado en Báez (2009), los aspectos más representativos de la entrevista en profundidad y sus ventajas que la convierten en una técnica importante en la investigación social y en el presente trabajo. Las fases del desarrollo de una investigación con entrevistas incluye: 1. Diseños (convocatoria y contenidos), 2. Organización (selección y captación), 3. Funcionamiento (antes, durante y después) y 4. Análisis e interpretación de la entrevista (Báez, 2009, p. 384).

Las entrevistas se realizarán a profesores de despachos universitarios con una duración aproximada de 70 minutos y su contenido se estructura en torno a las propuestas temáticas sobre el comercio electrónico y los factores que lo limitan en el contexto de México. La selección de los informantes será de forma intencionada y semi-estructurada aplicada a una muestra de investigadores del Centro Universitario (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UDG). La pertinencia de su inclusión deriva de que se trata de profesores e investigadores de la asignatura de comercialización e Investigación de Mercados y Comercio Electrónico que tienen muchos años de experiencia académica como docentes, investigadores y gestores, lo que les proporciona un profundo conocimiento del tema.

La entrevista se inicia con una comunicación, por la vía del correo electrónico, a los posibles participantes informándoles de las razones por las que fueron seleccionados y se indaga sobre la disponibilidad para poder realizarla.

El número total de entrevistas a realizar estará determinado por el proceso de saturación (Bertaux, 1981, citado en Báez, 2009), en el que el investigador va ganando información con cada nueva entrevista hasta que completa su comprensión del fenómeno y la información siguiente comienza a ser redundante.

Para contar con los informantes ya definidos y seleccionados se procede a su captación. La muestra definitiva a emplear debe contener la siguiente información: Área o Departamento y datos de las personas entrevistadas (categoría docente y científica y la función académica o investigativa relacionada con el tema).

Se prepara una guía, común para todas las entrevistas, con los objetivos previstos y con preguntas que indagán información general sobre el entrevistado. En segundo lugar se plantean dos grupos de preguntas: se busca información sobre la percepción que tienen los entrevistados sobre el estado del comercio electrónico en México y se inquiriere sobre los factores que lo limitan. Se les pide que consideren en sus respuestas las dimensiones que se especifican en la guía (anexo 2).

Las preguntas que aparecen en la guía fueron adaptadas de investigaciones precedentes sobre comercio electrónico (Díaz y Valencia, 2015). Por su parte las dimensiones utilizadas para identificar los factores que limitan el comercio electrónico en México fueron adoptadas de Sabariego (2013), Pullas (2014), Cárdenas (2015).

La utilización de la encuesta para identificar las competencias necesarias y más adecuadas en este nuevo entorno económico en el contexto de México está avalada por un gran número de investigaciones en el campo empresarial y porque este método, frente a otros, presenta varias ventajas, entre las que se pueden destacar su fácil aplicación, permite centrar las respuestas a las intenciones del cuestionario y facilita la codificación, análisis e interpretación de los datos (Namakforoosh, 2010, citado en Lombardero, 2015). En el caso de la encuestase consideró el conjunto de Competencias Directivas para las Empresas de la Economía Digital (20 Competencias DED) desarrolladas por Lombardero (2015) empleando para ello una encuesta a 272 directivos de empresas y de la administración pública de España que valida un sistema de competencias de utilidad para el desarrollo de los directivos de las empresas de la economía digital.

Se aplicará un cuestionario (anexo 3) a expertos de universidades que tengan dominio del tema y a directivos de empresas mexicanas que realizan transacciones comerciales. El cuestionario incluye el listado de nuevas competencias directivas necesarias en condiciones de economía digital con la siguiente estructura de competencias: competencias relacionadas con las características de la economía digital y modelos de negocio, competencias sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, competencias relacionadas con la innovación, nuevos productos y relación con el cliente y competencias relacionadas con las estructuras organizativas de las empresas digitales. Se sugiere una escala Likert de 1 a 5 (1 “importancia concedida muy baja” a 5 “importancia concedida muy alta”) para que los expertos y empresarios externalicen su

reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala propuesta. De esta forma se podrán obtener conclusiones sobre el sistema de competencias útiles para el desarrollo de directivos de las empresas del comercio electrónico en el país. Para determinar la fiabilidad de las escalas de medida empleadas, se utilizará el método basado en el estadístico alfa de Cronbach. El valor del alfa de Cronbach puede oscilar entre 0 y 1.

La selección de los expertos tendrá en cuenta los siguientes criterios: experiencias en investigaciones relacionadas con el comercio electrónico, directivos con una cultura y lenguaje digital mínimo, profesores con experiencia en la temática de Economía Digital, Marketing Empresarial, Investigación de Mercado y Comercio Electrónico.

CONCLUSIONES

El estudio teórico profundiza en el concepto de comercio electrónico asumiendo sus múltiples perspectivas de análisis y sus particularidades en el contexto de México.

El método E [(TOM) C] de análisis de competencias directivas se considera un antecedente importante para la presente investigación al determinarlas necesidades de competencias directivas, y permitir un acercamiento preciso a las competencias gerenciales necesarias en la transformación digital.

El hecho de que las competencias directivas no puedan limitarse a la estructura interna, sino que deben contemplar los ecosistemas empresariales en los que participan, condiciona el estudio de los factores que limitan el desarrollo del *e-Commerce* como elemento a considerar para los estudios de competencias gerenciales, por lo que se asume que esta propuesta metodológica constituye una vía para determinar las competencias necesarias para los directivos de las empresas en condiciones de comercio electrónico

Los resultados serán útiles para futuros propósitos de aplicación en programas de desarrollo del talento directivo y mejorar la toma de decisiones a partir de una adecuada percepción sobre el desarrollo del comercio electrónico en México y los factores que lo limitan.

REFERENCIAS

- AIMX (2017). Estudio de Comercio Electrónico en México 2017. Recuperado de <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/function/startdown/72/lang,es-es/?Itemid>.
- Báez, J. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic.
- Barrios, G. (2011). Globalización y normatividad del comercio electrónico en México. La importancia de la seguridad jurídica en las transacciones electrónicas. *Revista IUS*, 12(41), p. 359-377.
- Bertalanffy, L. (1950). An Outline of General System Theory. *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), p.134 - 165.
- Cárdenas, M. (2015). *Las garantías jurídicas de los usuarios del comercio electrónico*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Cerón, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social*, 1a ed., Santiago: Lom Ediciones.
- Chávez, A. (Junio, 2018). *Comercio electrónico como herramienta para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. Ponencia presentada en el III Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, CNUDMI (8 de febrero de 1996). Ley Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Naciones Unidas.
- Díaz, Y. y Valencia, D. (2015). *Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (MyPEs) localizadas en diversos distritos de lima metropolitana*. Tesis maestría no publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Fernández, A. (2016). *Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la empresa en el medio digital*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Extremadura, España.
- Guerrero C. y Rivas, L. (2005). Comercio electrónico en México: propuesta de un modelo conceptual aplicado a las PyMEs. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XV(1), p. 79-116.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), p.1-55.

Lombardero, J. (2015). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*. Disertación doctoral no publicada. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universidad Camilo José Cela, España.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & finanzas*, 5, (2) p. 79-100.

OCDE (1999). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Recomendación del Consejo de la OCDE relativa a los lineamientos para la protección al consumidor en el contexto del comercio electrónico*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/27/34023784.pdf>.

Portilla, O. (2011). *Factores Críticos de Éxito en el Comercio Electrónico; El caso de los Negocios Tipo B2C*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Pullas, V. (2014). *Cambios en la estrategia organizacional y de marketing a raíz de la implementación del comercio electrónico: un estudio cualitativo de 3 empresas ecuatorianas*. Tesis de maestría no publicada. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, Ecuador.

Ríos, A. (2015). Análisis y perspectivas del comercio electrónico en México. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 3 (5, julio - diciembre) p. 61 - 86.

Sabariego, R. (2013). *Diseño e implementación de portales de comercio electrónico: mejoras basadas en soft computing*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Castilla-La Mancha, España.

Senge, P. (2009). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica Vergara.

UNCTAD (2017). *B2C E-commerce Index 2017*. Recuperado de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn_unctad_ict4d09_en.pdf

Valdés, M. y López, V. (31 Octubre de 2006). Diagnóstico del comercio electrónico con base en la confianza, seguridad y conocimiento del consumidor final. Ponencia

presentada en Memoria del VIII Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Puerto Vallarta, Jalisco.

Wigand, R. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *The Information Society*, 13(1)16.

NOTAS

¹Se reconocen dos modelos de aceptación tecnológica, desarrollado por F. D. Davis en 1989 y la teoría del riesgo percibido desarrollada por Bauer en 1960, pero adaptada al contexto del comercio electrónico (Lee, Park & Ahn, 2001), citados en Valdés y López (s.f).

²Se empleó una encuesta que se hizo de forma electrónica. Se consideró como marco muestral la base de datos de la página <http://www.sellosdeconfianza.org.mx/>, donde se encuentran empresas que cuentan con sello de confianza de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI).

³Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI, 1996) sobre Comercio Electrónico en la que se aprobaron los principios del comercio electrónico.

⁴La teoría general de sistemas, presentada en 1950 por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy, intenta construir un enfoque sistémico que permita comprender el funcionamiento de las organizaciones, empleando conceptos tales como organización, parte, totalidad, globalidad, interacción, dinámica (Bertalanffy, 1950).

⁵Metodología de investigación que consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Esta metodología se basa en la interacción con los participantes en cuanto a su creencia, experiencia, actitud, pensamientos, estudios, reflexiones, de tal manera que son expresadas en sus propias palabras. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible (Taylor y Bogdan, 1986, citados en Báez, 2009).