

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**“LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LA
BANCA COMERCIAL UBICADA EN LA PROVINCIA DE TACNA, AÑO
2015”**

**PRESENTADO POR:
Bach. Carlos Erick Zevallos García**

**TACNA - PERU
2015**

Contenido

CAPITULO I	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1. Descripción de la realidad problemática	6
1.2. Delimitaciones de la investigación	9
1.3. Formulación del problema	10
1.3.1. Problema general	10
1.3.2. Problemas específicos	10
1.4. Objetivos de investigación	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivo específico	11
1.5. Importancia de la investigación	12
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación	13
1.6.1. Alcances	13
1.6.2. Limitaciones	14
CAPITULO II	15
MARCO TEORICO	15
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación	15
2.1.1. En el ámbito nacional	15
2.1.2. En el ámbito internacional	16

2.2.	Bases teóricas	17
2.2.1.	Formación del concepto de orientación al mercado y su comparación con otros enfoques de gestión.....	17
2.2.2.	El enfoque de marketing y la orientación al mercado	28
2.2.3.	El concepto de orientación al mercado.....	32
2.2.4.	La orientación al mercado y su relación con el rendimiento y la rentabilidad empresarial	36
2.2.5.	Trabajos empíricos donde la relación OM – rendimiento es significativa y positiva.....	40
_Toc461039367		
3.	HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES .	51
3.1.	Hipótesis general	51
3.2.	Hipótesis específicas	52
3.3.	Definición y operacionalización de variables.....	56
CAPITULO III		57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		57
3.1.	Tipo de investigación	57
3.2.	Nivel de investigación	57
3.3.	Diseño de investigación	57
3.4.	Métodos de investigación	57

3.5. Población y muestra de estudio	58
3.5.1. Población	58_Toc461039381
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	59
3.7. Procesamiento y análisis de información	59
CAPITULO IV	61
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
4.1. Análisis de las características de la población	61
4.2. Análisis de los clientes.....	64
4.3. Acciones estratégicas sobre el cliente	72
4.4. Análisis de la competencia	80
4.5. Acciones estratégicas sobre la competencia	84
4.6. Análisis del entorno	87
4.7. Acciones estratégicas sobre el entorno	90
4.8. Coordinación interfuncional	92
4.9. Rendimiento	97
CAPITULO V	99
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	99
5.1. Hipótesis General	99
5.2. Hipótesis específicas	101
CONCLUSIONES	110

SUGERENCIAS	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS	121
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	122
CUESTIONARIO	124

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En los albores del tercer milenio, no creemos descubrir nada afirmando que las organizaciones se desenvuelven en entornos sumamente competitivos, altamente turbulentos, donde los deseos de los consumidores cambian en cortos espacios de tiempo y sus intereses, opiniones, comportamientos, se transforman de modo aparentemente injustificado.

Vivimos una época muy tecnificada, como consecuencia de la revolución de las comunicaciones. Los vertiginosos ritmos de desarrollo tecnológicos apenas permiten apreciar los procesos productivos, empequeñeciendo los ciclos de vida de los productos y multiplicando sus generaciones y, por ende, las ofertas presentes en los mercados.

Estas circunstancias constituyen un escenario, cuanto menos, peligroso, intrigante, dubitativo, donde únicamente los más fuertes pueden imponer su ley, desplazando a los débiles a las posiciones menos deseadas e, incluso, a la desaparición.

¿Y dónde está ese poder, cómo podemos detentarlo? Como quiera que los cambios y amenazas descritos provienen del entorno, en sentido amplio, muchos han sido los investigadores que abogan por la adaptación al mismo, por el mimetismo en la jungla empresarial, pues parece probado que apenas

constituye la única vía para un desarrollo creciente, y con ello, el logro de mejores resultados.

En este contexto, es especialmente conveniente acrecentar la capacidad para descubrir y recabar continua información del ambiente de operaciones, someterla a estudio y generar una respuesta, también continua y en términos de oferta, acorde a la misma. Esta respuesta debe dotarse de alguna característica que sea superior a la competencia, para lo cual las organizaciones deberán tomar un conjunto de medidas y decisiones.

Como consecuencia, las firmas estarán en disposición de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, las cuales van a resultar del todo imprescindibles para subsistir y crecer con alguna probabilidad de éxito en esos nuevos escenarios donde irremisiblemente deben operar. De este modo, "la conducta organizativa de permanente observación, análisis y respuesta es englobada en la literatura reciente bajo el término Orientación al Mercado" (Lado, 1998).

En efecto, la literatura actual ha venido enfatizando las posibilidades de la Orientación al Mercado (OM) como fórmula adecuada para detentar estas ventajas. Sustentadas sobre la combinación de recursos, capacidades, aprendizaje, valores culturales, clima y filosofía empresarial, deben articularse como capitales necesarios para engendrar y ofertar mayor valor a sus clientes.

Indudablemente, las compañías que han logrado implantar este enfoque guardan para sí su secreto, permiten visualizar

únicamente ciertos aspectos concretos, pues de su conocimiento externo puede depender su éxito o fracaso. Y es que conjugar armónicamente aptitudes y actitudes, en el marco de unas especificaciones, de modo que favorezcan la obtención y la puesta a disposición de un *output* con valor superior a los ojos del mercado, no se presume empresa fácil; considerando si todo ello debe realizarse del modo más eficaz y eficiente posible.

La problemática respecto a este tema en la ciudad de Tacna, la podemos definir de la siguiente manera:

- a) La Banca múltiple del sistema financiero tienen una orientación al mercado más definida, la cual se refleja a través de sus estrategias, sin embargo, las instituciones no bancarias adolecen de una estrategia definida frente al mercado, lo cual les hace perder competitividad.
- b) La falta de estrategias de orientación al mercado por parte del sistema no Bancario no contribuye a elevar la rentabilidad financiera de las instituciones de la ciudad de Tacna.
- c) Debido al desarrollo de los mercados, lo cual se caracteriza por un cliente cada vez más exigente, obliga a las instituciones de todos los tamaños a definir estrategias de orientación al mercado con la finalidad de retener a sus clientes y de esta manera contribuir a incrementar la rentabilidad.
- d) La competencia incesante en el sector industrial financiero, dada la estructura de mercado, obliga a las instituciones a orientarse más hacia el mercado.

1.2. Delimitaciones de la investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente estudio toma como referencia para el análisis las empresas financieras de la Banca Comercial ubicadas dentro de la provincia de Tacna.

1.2.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizó en el periodo comprendido entre los meses de agosto y octubre del año 2015.

1.2.3. Delimitación conceptual

El estudio busca analizar los determinantes de cómo influye la orientación al mercado en el rendimiento de las empresas financieras de la Banca Comercial de la provincia de Tacna. De otro lado, se busca analizar los factores que influyen en esta relación a fin de contribuir con el sector financiero de la región.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación del mercado y al rendimiento de la banca?
- b) ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado y al rendimiento de la banca?
- c) ¿Cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado y al rendimiento de la banca?
- d) ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación del mercado y al rendimiento de la banca?
- e) ¿Cómo influye el análisis del entorno de la banca comercial a la orientación del mercado y al rendimiento de la banca?
- f) ¿Cómo contribuyen las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial a la orientación al mercado y al rendimiento de la banca?

- g) ¿Cómo afecta la coordinación interfuncional de la banca comercial a la orientación al mercado y al rendimiento de la banca?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna.

1.4.2. Objetivo específico

- a) Analizar cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación del mercado.
- b) Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado.
- c) Analizar cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado.
- d) Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado.

- e) Analizar cómo influye el análisis del entorno de la banca comercial a la orientación al mercado.
- f) Determinar cómo contribuyen las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial a la orientación al mercado.
- g) Analizar cómo afecta la coordinación interfuncional de la banca comercial a la orientación al mercado.

1.5. Importancia de la investigación

El trabajo de investigación se puede enmarcar en el contexto de una cuestión que ha sido objeto de atención preferente en la investigación sobre la gestión de las organizaciones: la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, nuestro trabajo se centra de forma específica en el estudio de un enfoque de gestión, la orientación al mercado, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos. En este tipo de entornos, dicho enfoque constituye un recurso, del aprendizaje organizacional que, explotado a través de la estrategia, puede engendrar una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, nuestra atención se focaliza en la consecuencia obvia de dicho planteamiento: la relación entre orientación al mercado y rendimiento organizacional.

Sin embargo, es necesario hacer notar que la orientación al mercado no responde a un planteamiento innovador, sino que se trata de una premisa, en su origen, debatida y discutida desde hace varias décadas. En nuestra opinión, tres son las razones fundamentales que consiguen agrupar esta forma de

gestión como campo de investigación: el tratamiento que le han dispensado las más prestigiosas revistas a nivel internacional; el desarrollo de una comunidad de académicos en torno a este tema; y el esfuerzo que muchos autores han realizado para delimitar su contenido y las diferentes perspectivas u ópticas que la han contemplado, tanto a nivel conceptual como desde el punto de vista de su medida.

En efecto, en trabajos que gravitan en torno a este tema. Desde que el Marketing Science Institute (MSI) y la American Marketing Association (AMA), respectivamente, incluyeran entre sus principales prioridades el estudio de la orientación al mercado y su relación con los resultados económicos de las compañías, la comunidad académica internacional ha sido sumamente sensible a esta tarea. Revistas como Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Strategic Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, European Journal of Marketing, por citar sólo algunas, han tratado ampliamente el asunto incluyendo -en algunos casos- números monográficos con trabajos de gran repercusión. Al mismo tiempo, no pocos investigadores se han dado cita en numerosos foros -Academy of Marketing Science Conference Annual, EMAC Conference Annual- para someter a debate el pulso de los progresos en su investigación.

1.6. Alcances y limitaciones de la investigación

1.6.1. Alcances

Los resultados del estudio servirán como base para la toma de decisiones y la gestión de la banca comercial

ubicadas la provincia de Tacna. De otra lado, permitirá que las instituciones financieras repiensen sobre las estrategias que viene aplicando, las mismas que deben contribuir a la creación de valor en el largo plazo.

1.6.2. Limitaciones

Una de las limitaciones relevantes que podríamos enfrentar está centrada en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, o mejor dicho, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con la gestión de las instituciones financieras de la localidad, la misma que puede tener un carácter de confidencial.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

2.1.1. En el ámbito nacional

Moscoso (2007), trabajo de investigación titulado “Medición de la competitividad de la banca múltiple peruana para el periodo de estudio 1998 – 2004”. Universidad autónoma de Madrid.

Conclusión: mediante la utilización de la técnica de análisis factorial, con la que se creó un Índice de Desempeño Económico IDE, se ha logrado encontrar una relación de interdependencia entre los principales indicadores del Macro Entorno Económico (Producto Interno Bruto, tasa interbancaria, inflación, crecimiento económico, inversión, recaudación, entre otras) y variables Macro asociados al Sector bancario como es el caso del grado de bancarización y de intermediación.

La importancia de esta investigación con relación al tema a investigar, nos proporciona un marco conceptual, además de las variables que pueden afectar la participación en el mercado y por ende la rentabilidad de las instituciones financieras.

2.1.2. En el ámbito internacional

Gómez (1997), trabajo de investigación titulado “Estrategias de marketing en banca empresas: aplicación al sistema bancario español. Universidad Autónoma de Madrid.

Conclusión: Mediante la elaboración de grupos estratégicos, se ha corroborado que existen a nivel corporativo dos posibles estrategias en cuanto a actividad: banca universal o especializada. La estrategia de banca universal es seguida fundamentalmente por bancos de tamaño considerable y entidades extranjeras con fuerte implantación de oficinas en el territorio nacional. Las estrategias de banca especializada o de enfoque se basan en la polarización hacia banca mayorista o minorista. La primera es seguida por entidades extranjeras sin implantación a nivel de oficinas y el Banco Exterior, que ha cambiado de estrategia en los últimos años. La segunda, por las instituciones de menor tamaño que prefieren el mercado de particulares, por ser este más rentable que el de empresas. No obstante, en el último año analizado (1995) empiezan a disgregarse de esta estrategia de especialización un conjunto de bancos de tamaño mediano y cajas grandes, que pretenden posicionarse en el segmento empresarial, sin abandonar su estrategia de banca minorista.

La investigación nos proporciona un marco conceptual sobre las estrategias que utiliza el sistema financiero tanto en la banca minorista como mayorista. De otro lado, nos da a conocer la evolución de las estrategias que se han desarrollado en los últimos años a nivel internacional. Esto

contribuye con la presente investigación, ya que las estrategias de las instituciones financieras llevan a las mismas a mejorar su performance a la orientación al mercado, contribuyendo de esta manera a mejorar su rentabilidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Formación del concepto de orientación al mercado y su comparación con otros enfoques de gestión

Abordamos la comparación de la orientación al mercado – OM con otras ópticas de gestión, concretamente y en este orden: la Orientación a la Producción y al Producto, a la Tecnología y a la Venta, con objeto de satisfacer el propósito que nos mueve: establecer las bases de la OM como enfoque de gestión empresarial, las cuales vamos a perfilar a partir del concepto de marketing.

La búsqueda de las raíces de la orientación al mercado nos conduce al concepto de marketing y nos obliga a remontarnos, de un modo operativo, hasta la década de los 80, que se caracteriza por *"un cambio de mentalidad en relación a la estrategia empresarial y su formulación (planificación estratégica)"* (Vázquez, 1986).

No obstante, es posible encontrar en trabajos anteriores ciertos indicios considerados hoy día de alto valor para la época, quizás incomprensidos en su momento y

circunstancias, pero que ayudaron a levantar los cimientos que dieron lugar a este enfoque de gestión.

Sin embargo, con las reservas que caracterizan a todo juicio de intenciones, que dichas publicaciones sirvieron de caldo de cultivo para avivar la llama de la controversia, provocando la aparición de líneas de trabajo que justificaran diferentes posturas y fortaleciendo, a la vuelta de varios años, la simiente de la OM como enfoque alternativo a otros de mayor peso en aquellos años y siguientes, tales como la Orientación a la Producción y al Productor, la Óptica a la Venta, el Enfoque a la Tecnología y la Orientación al Marketing.

Las corrientes más vanguardistas de la época debían superar ciertos temores y recelos, por otro lado, consustanciales a cualquier cambio. Webster (1988) resume estas barreras aludiendo a los siguientes ítems:

- incompleta comprensión del concepto de marketing;
- conflicto latente, en el marco de las ventas y los beneficios, entre el corto y el largo plazo;
- énfasis sostenido en las actividades gerenciales orientadas en planteamientos financieros a corto plazo; y
- escaso valor y prioridad de la alta dirección a la importancia de los clientes y del resto de agentes interactuantes del entorno.

Sin embargo, estos óbices fueron reduciendo la intensidad de su impacto, dejando paso a otras metas a cumplimentar en el seno de los negocios. Así, desde que el concepto de

marketing -bajo la influencia norteamericana- atrajo la atención de directivos y académicos en los años 50, ha existido una controversia considerable acerca de su conveniencia como filosofía empresarial (Baker, 1989). No obstante, rara vez se ha puesto en tela de juicio la presencia de los tres pilares básicos sobre los que izar su definición, a saber (Kotler, 1994; Stanton, Etzel y Walker, 1992):

- el consumidor como centro de atención (necesidades y deseos);
- la coordinación de las actividades de marketing propias de la organización (políticas de precio, distribución y promoción); y
- la coordinación de las actividades de marketing con las actividades que llevan a cabo el resto de funciones de la empresa.

La gestión de marketing, bajo un enfoque directivo, fue definida por los autores de la época "como un proceso de toma de decisiones o de resolución de problemas", y ello en el marco analítico de la economía, psicología, sociología y estadística (Webster, 1992). Por tanto, el principal objetivo de la empresa debía ser crear clientes satisfechos, en lugar de generar beneficios.

Este enfoque, como no podía ser de otra forma, no fue aceptado en todos los círculos académicos, y como consecuencia de ello, la adopción del concepto de marketing por la industria pasó a segundo plano (McNamara, 1972; McGee y Spiro, 1988; Webster, 1988).

El debate, como indica Sharp (1991), se centró en su definición. Si ésta era demasiado general para ser útil o no suficientemente amplia; si tenía carácter operativo o simplemente teórico; si su asunción generó que las empresas ignoraran su responsabilidad social, desencadenando un incremento del consumismo, o éste vino provocado por la premisa contraria, es decir, por la falta de atención al concepto; si promovía estrategias a largo plazo o, por el contrario, desanimaba procesos de innovación e investigación.

Lograr premisas que fueran aceptadas por la sociedad se convirtió en una carrera de fondo, en la que muy pocos están en disposición de alcanzar la meta. Sin embargo, deseamos llamar la atención sobre un hecho que, en nuestra opinión, resulta sumamente interesante: la existencia de estas preguntas demuestra, al menos, que "ejecutivos y académicos consideran que el concepto de marketing posee un valor muy poderoso, que ha influido sobre el pensamiento y la filosofía de la administración" (Barksdale y Darden, 1971), y por tanto, sobre el conjunto de actividades que desarrollan las compañías.

En este contexto, y desde los años 60, se viene postulando sobre la posibilidad contrastada, en algunos casos, mediante estudios empíricos en la industria, de mejorar el rendimiento empresarial aplicando escrupulosamente, adoptando, implantando el concepto de marketing, y enfatizando el rol que el cliente cumple en la relación de intercambio (Levitt, 1960; Hise, 1965; Ames, 1970; McNamara, 1972).

No obstante, también se ponen de manifiesto las dificultades, las denominadas “resistencias al cambio”, por la tradición cultural productiva, para implantar un sistema que dé cobijo a la perspectiva de OM, aunque no se niegue que constituye un modelo de gestión más apto para satisfacer los deseos de los consumidores (Lear, 1963).

Independientemente de las soluciones planteadas, la enorme importancia de estas aportaciones, como ya hemos indicado, radica en la visión futurista de los acuciantes problemas que iban a incidir en las empresas y sus desempeños durante los últimos compases del siglo, agravada por la intensidad competitiva. De hecho, casi treinta años más tarde, Lichtenthal y Wilson (1992) destacan la denominada por estos autores “resistencia estructural”, en paralelismo a Robert W. Lear, resaltando que la estructura organizacional puede frenar, e incluso inhibir, la implantación de la OM. Su razonamiento adquiere consistencia en virtud de que concurren dos factores determinantes: el primero está relacionado con la naturaleza de las relaciones funcionales, mientras que el segundo atiende a la distancia entre los distintos actores que conforman dicha estructura. Ambos factores permiten enfatizar porqué los departamentos diferentes al de marketing tienen más probabilidades de encontrar dificultades para actuar según la OM, si bien esta última idea también ha sido objeto de posterior debate.

En efecto, los enfoques de Orientación a la Producción y al Producto tienden a dirigir sus miradas hacia el interior de la

empresa, alejándose en mayor o menor grado de lo que podríamos denominar 'realidad' del entorno. Estos modelos consideran, pues, que los teatros de operaciones son prácticamente estables y que, en caso de variaciones, la certidumbre constituye un rasgo sobresaliente de los mismos. La primera, de forma específica, pone el énfasis en los procesos productivos altamente eficientes y de bajo costo, así como en una cobertura de mercado amplia, suficiente, que redunde igualmente en altas cotas de eficiencia.

Por otro lado, en el balance de poder que se manifiesta en la relación de intercambio entre organización y cliente, aquélla ocupa una posición de privilegio frente a este último (O'Shaughnessy, 1995).

Como hemos apuntado, la minimización de los costes se erige en el objetivo último y la satisfacción de los clientes, meta básica en la OM y la demanda de éstos responden, prácticamente, a un proceso automático de acción-reacción (Sharp, 1991). "Las empresas orientadas al producto o a la producción consideran las necesidades de los clientes como un elemento fijo e invariable, por lo que se centran en satisfacer estas necesidades de la forma más "eficiente posible" (Llonch, 1993).

Aunque su descripción nos podría llevar a pensar en la obsolescencia actual de los modelos, nada más lejano de la realidad, pues hoy día existen mercados caracterizados por un servicio precario y unos precios bajos, donde al menos la

supervivencia y la independencia son objetivos realmente alcanzables, bajo una estructura de tipo funcional.

Muchas de las organizaciones que actúan en estos escenarios han moderado sus posiciones extremas y han dejado de enfocar sus miradas únicamente hacia sí mismas, comprendiendo la importancia de los públicos final e intermedio. Bajo este rol mixto, si dichas compañías asumen el papel relevante de los clientes, en sentido amplio, antes de elaborar su oferta, "lograrán alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción" (Schnaars, 1994), manteniendo, en mayor o menor grado, sus aspiraciones en el contexto competitivo.

No obstante, en el caso concreto de la óptica del producto, es posible encontrar una corriente distinta al marco conceptual descrito. Así, autores como McGee y Spiro (1988) sostienen que este enfoque es "un sinónimo del concepto de satisfacción del consumidor que se encuentra en la filosofía de marketing". Desde su particular perspectiva, propugnan una práctica coincidencia entre ambos planteamientos, de forma que dicha orientación se erige como un camino más dentro de las alternativas existentes para implantar el concepto de marketing.

En efecto, se parte de una realidad empresarial, la óptica del producto, constatada por las prácticas de las compañías, y se intenta interpretar la misma en virtud de las exigencias observadas en los escenarios donde aquéllas actúan, esto es, admitiendo el papel preponderante del cliente y el rol erosionador de la competencia, incluso por encima de

cualquier otra cuestión. Con ello, estamos aseverando que la óptica del producto es la tendencia demandada por el mercado, y una fórmula adecuada para competir en el mismo.

Como indica Schnaars (1994), "los dos conceptos son consistentes entre sí ya que, en última instancia, la orientación al producto debe estar al servicio del concepto de marketing, para que un producto pueda tener éxito". Creemos que esta matización se acerca más a la realidad, pues aunque nos parezca sumamente difícil establecer la relación causa-efecto apuntada, no descartamos la compatibilización entre la orientación al producto y las técnicas de marketing.

Respecto a la óptica tecnológica, y aunque algunos autores (Llonch, 1993) citan la tecnología como una alternativa de enfoque de gestión más, en nuestra opinión no es incompatible con la OM, ni tampoco con el resto de orientaciones, aunque en puridad se observen rasgos diferenciadores.

De hecho, el desarrollo tecnológico y el interés por la satisfacción del cliente son objetivos armonizables, y ciertos trabajos empíricos parecen apuntar la racionalidad de este planteamiento (Kiel, 1984; Roberts, 1990 y 1991). Al mismo tiempo, como indica McKenna (1991), "la transformación del marketing está impulsada por el enorme poder y la omnipresente difusión de la tecnología", es decir, que es posible encontrar cierto parangón en el desarrollo de ambas magnitudes.

No obstante, en aquellos casos en que las empresas presten especial atención a todo lo que rodea al proceso y nivel tecnológico, es decir, se orienten hacia sí mismas, olvidando el papel del mercado y la importancia del cliente, el divorcio será manifiesto y su futuro incierto. En los sectores de alta tecnología, podríamos encontrar algunos casos especialmente proclives a ello.

En el ánimo de estas compañías, el nivel de innovación tecnológica capaz de alcanzar jugaría un papel básico en la constitución de una ventaja competitiva, la cual conferiría a los productos un incremento de valor que generaría la atracción de los clientes. Implícitamente, el modelo supone la existencia de un proceso automático -como ocurría en la orientación al productor- mediante el cual los consumidores actúan de modo racional en su comportamiento de compra, valorando la tecnología aplicada al producto por encima de cualquier otra consideración.

A modo de ejemplo, son pocos los que pueden dudar de que en el sector financiero, y más concretamente, en la banca comercial, la componente tecnológica ha jugado un papel muy importante en su gestión de los últimos años. Sin embargo, el incremento de la competencia, por la apertura de fronteras a la banca extranjera y los cambios producidos en las percepciones y exigencias de los consumidores está mermando, al menos respecto a las expectativas despertadas, el rendimiento y la rentabilidad.

Finalmente, cuando una firma se encuentra orientada a la venta, parte de la hipótesis de que sabe perfectamente qué debe comercializar (Sharp, 1991). Su objetivo prioritario se centra en tratar de estimular el deseo de los clientes potenciales respecto a los productos y servicios de la organización. Para ello, deberá invertir los recursos necesarios, emitiendo mensajes que giren en torno a la superioridad de su output, en clara comparación con la oferta de la competencia.

El énfasis se reduce a tratar de cambiar la mentalidad a sus clientes, esto es, estimularles, con el objeto de que éstos se “adapten” a los atributos de su producto o servicio. Como no podía ser de otra manera, una vez más el balance de poder de la relación de intercambio se inclina del lado de la firma (Martín, 1993; Willenborg, Alsem y Hoekstra, 1998).

A la luz de estos comentarios, mientras que para la óptica de la venta el objetivo se logra una vez colocado el producto al cliente (Webster, 1988), en la OM la venta sólo transcurre como una fase o función más dentro de la actividad del negocio. Por supuesto, y a diferencia de la primera, no representa el todo de la actividad empresarial, sino que, al contrario, sirve de antesala a otros pasos importantes para la organización, tales como el análisis de la satisfacción del cliente, su lealtad a la marca, el servicio postventa, etc.

De otro lado, un aspecto importante en la distinción entre ambos planteamientos radica en su horizonte temporal, que en el caso de la venta "es a corto plazo y pone el énfasis en objetivos a corto plazo", comportándose de forma

"inaceptable como estrategia a largo plazo" (Schnaars, 1994; Vázquez y Trespalacios, 1994).

Y es evidente que teniendo en cuenta todas las variables de marketing, la fuerza de venta juegue un papel estelar en esta óptica. En este sentido, obsérvese que ambos enfoques pueden enfatizar la motivación, la formación, el sistema de recompensas, logrando un equipo muy eficaz de cara a la función y los resultados. Aunque estos aspectos gocen de importancia, no podemos enmascarar la trascendencia del fondo de la cuestión.

Así, podemos inculcar en los vendedores una inquietud dirigida a la satisfacción de sus clientes, al mantenimiento de relaciones con los mismos de forma estable y a largo plazo, premisas de la OM; o bien, podemos impregnarles de un valor basado en los resultados inmediatos, sin hacer alusión a la posición y el deseo de aquéllos (Schlesinger y Heskett, 1991). Obviamente, y aunque la apariencia pudiera distraernos, las consecuencias toman caminos muy diferentes bajo una y otra perspectiva.

Como indican Narver y Slater (1992), ambas posturas pueden ser legítimas y apropiadas, pues responden al principio de libertad de la compañía para decidir acerca de su modo de gestión. No obstante, estos autores advierten que cualquier combinación entre ellas podría provocar la emisión de una mezcla de mensajes bajo, al menos, apariencia contradictoria, restando eficacia al desempeño alcanzado y sembrando el desconcierto en el mercado de referencia y en los propios empleados. Estaríamos ante lo

que Martín (1993) denomina “pluralidad de fuentes”, suceso que toda empresa debe tratar de evitar.

Trabajos posteriores han evidenciado los contrastes entre los enfoques orientados al productor y a la venta, de una parte, y el modelo de la OM, de otra (Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Webster, 1992; Hunt y Morgan, 1995).

A continuación en el cuadro 1, mostramos un breve resumen de los rasgos distintivos de las diferentes orientaciones:

Cuadro 1. Comparación de enfoques de gestión

	ORIENTACIÓN A LA PRODUCCION	ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGIA	ORIENTACIÓN A LA VENTA	ORIENTACIÓN AL MERCADO
ENFOQUE	Interior	Interior	Interior	Interior	Exterior
DPTO. CLAVE	Producción	Producción; I&D	I&D; Producción	Ventas	Todos
HORIZONTE OBJETIVO	Largo	Largo	Largo	Corto	Largo
	Eficiencia	Mejorar el producto	Mejorar la tecnología	Máximas ventas	Clientes satisfechos

Fuente: Llonch (1993)

2.2.2. El enfoque de marketing y la orientación al mercado

El interés creciente por investigar el carácter estratégico del marketing, al papel impulsor desempeñado por la *American Marketing Association* (AMA) y por el *Marketing Science Institute* (MSI), así como la inquietud de los investigadores por alcanzar una definición de marketing bajo aquel carácter. Estos hechos van a propiciar que podamos establecer un conjunto de diferencias entre ambas orientaciones, que traduciremos finalmente en dos análisis: el rol de la alta

dirección y el proceso de socialización de los empleados, por un lado, y algunas reflexiones acerca de la convergencia y divergencia de las posturas de gestión.

Aunque algunos investigadores no han cejado en su empeño por debatir el estado de la cuestión acerca del marketing y del mercado, de forma somera y en ocasiones sin definir claramente el objetivo a alcanzar, se hace necesario dejar transcurrir varios años, los 60 y 70, para asistir a un debate de más cuerpo, y auspiciado por dos de los máximos exponentes en la investigación de marketing: la *American Marketing Association* y el *Marketing Science Institute*.

De hecho, en el marco estratégico, gran número de las aportaciones efectuadas durante ambas décadas se caracterizan por la infravaloración de la estrategia de marketing, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio. De este modo, se han desviado los esfuerzos hacia objetivos de naturaleza financiera, con sobrevaloración del horizonte basado en el corto plazo y el empleo casi exclusivo de métodos coherentes con el plazo de recuperación de las inversiones, cercenando cualquier posibilidad de priorizar la satisfacción del cliente (Magalhães y Carvalho, 1994).

Como indica Vázquez (1986), este desarrollo "presentaba una cierta inclinación hacia las grandes empresas con actividades en diferentes sectores, resaltando la importancia de la participación en el mercado para el éxito de la estrategia".

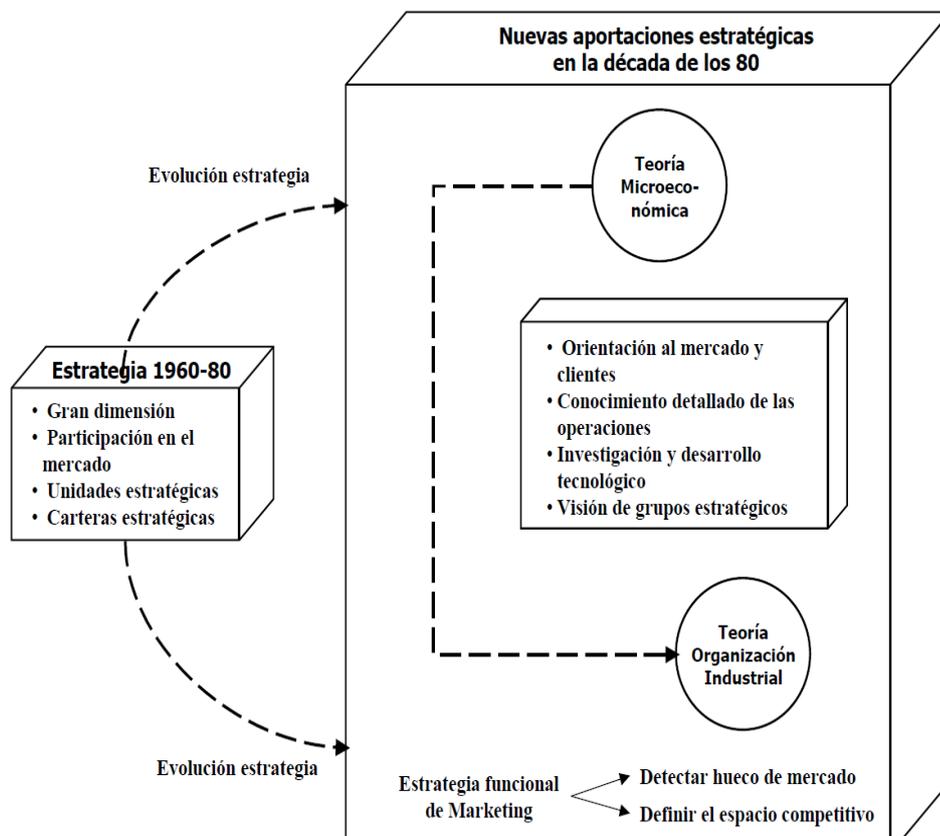
En consecuencia, los escasos avances obtenidos en la explicación de situaciones concretas y para un gran número de firmas van a provocar un giro en los acontecimientos. Ya apuntábamos en el comienzo de este epígrafe que la década de los 80 iba a suponer el punto de inflexión en las investigaciones, buscando otros caminos para obtener respuestas a los problemas planteados por las compañías, y emergiendo otros aspectos tales como la eficiencia, la tecnología, etc. en el centro de la inquietud de directivos y académicos.

Y en este sentido, la *American Marketing Association* (AMA), en 1988, publica una serie de recomendaciones para investigar en una dirección más acorde con los contenidos y la filosofía del marketing. No obstante, se viene a reconocer que el trabajo de Lawton y Parasuraman (1980), constituye uno de los primeros intentos por abordar el tema con mayor rigor, sirviendo de nutriente a otras investigaciones en este decenio. Su notable interés se centró, quizás, en servir de chispa disruptiva frente a una de las críticas tradicionales al concepto de marketing: su divorcio con la capacidad innovadora de la firma.

Bajo este enfoque, la AMA destaca la relevancia de la estrategia de marketing, que debe contemplar "el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial, además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo" (Vázquez, 1986).

Estas premisas van a permitir el aprovechamiento de las oportunidades comerciales, sobre la base de una organización interna adecuada, así como la elección de una estrategia para posicionarnos en aquel grupo estratégico que reporte máxima rentabilidad. La figura 1, trata de mostrar estas ideas y, por ende, la evolución de las investigaciones de los años 60 y 70 al decenio de los 80.

Figura 1. Evolución del enfoque estratégico



Fuente: Vásquez, 1986.

2.2.3. El concepto de orientación al mercado

La existencia de distintas representaciones de una misma realidad obedece a la ambigüedad, e incluso poca operatividad, del concepto de marketing. Aunque nadie plantee la validez de la filosofía contenida en el mismo, las dificultades para su implantación no dejan lugar a dudas. Esta falta de unidad de criterio, alumbra y anima a los investigadores en la búsqueda de un constructo que fundamente el contenido teórico del concepto, y cuya aplicación permitiera un amplio consenso sobre la OM.

Vamos a referir en estas páginas las aportaciones que consideramos más interesantes de cara a profundizar en el significado de este enfoque. Aunque muchas de ellas se ciñen al mismo patrón, han sido los matices, el sentido o el significado de los términos empleados los que nos han impulsado a incluirlas.

En el cuadro 2, que sigue un orden simplemente cronológico, trata de mostrar estas aportaciones. Entendemos que en muchos casos, han sido las interpretaciones empíricas y las consiguientes reflexiones las que han permitido adobar las definiciones, prestando más atención a unos u otros aspectos en virtud de los fines perseguidos. Igualmente, podremos observar la evolución del pensamiento de algunos investigadores, sobre todo en la década de los 90.

Cuadro 2. Nociones sobre el concepto de OM

Autor(es)	Definición
Felton (1959)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales sucesivamente, se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.
McNamara (1972)	Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.
Hughes (1986)	El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.
Shapiro (1988)	La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace partícipe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocio existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.
Webster (1988)	La firma que se orienta bajo esta óptica reúne los siguientes requisitos: a) la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; d) todos los niveles de la firma asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; e) la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado.
McGee y Spiro (1988)	Filosofía de marketing que se apoya en tres componentes básicos: orientación a las necesidades y deseos del consumidor; orientación a la integración de todas las funciones de la empresa; orientación al beneficio, mejor que al volumen de ventas.
Deshpandé y Webster (1989)	Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.
Grönroos (1989)	Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kohli y Jaworski (1990 y 1993 ^a) Kohli, Jaworski y Kumar (1993b) Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa.

Fuente: Cossío, 2006

Es posible encontrar entre las definiciones anotadas ciertos puntos coincidentes, hecho que por otro lado no debe extrañarnos, pues se refieren a la misma realidad. En este sentido, las palabras de Varela (1996) nos resultan sumamente elocuentes: "las empresas que asumen la OM como filosofía empresarial, mostrarán una cultura organizativa orientada al mercado; ambos aspectos se relacionarán directamente con la OM entendida como comportamiento en el mercado".

En efecto, una revisión pausada de estas aportaciones permite observar y destacar aspectos culturales y comportamentales. En este sentido, y para entender y encuadrar adecuadamente estas aportaciones, nos ha parecido interesante el trabajo desarrollado por Tuominen y Möller (1996). Los investigadores sugieren un concepto de OM que va a integrar los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizativo. A partir del análisis de la literatura sobre la materia, construyen un marco o referente conceptual que permite clasificar las diferentes aportaciones, las cuales, a su juicio, son más complementarias que alternativas.

La base sobre la que se apoya este marco es la Teoría del Aprendizaje Organizativo, y asumen que el conocimiento es un recurso esencial para operar competitivamente. Esta capacidad surge vía aprendizaje, mediante las denominadas rutinas organizacionales, respondiendo el aprendizaje a dos dimensiones:

- Dimensión cognitiva, que aglutina aspectos que inciden en la forma en que la firma interpreta los acontecimientos, en el desarrollo de los valores compartidos y en el entendimiento de los individuos de la organización;
- Dimensión comportamental, que hace alusión a las acciones basadas en la interpretación de la información relativa al mercado; esta información puede diseminarse por todas las áreas para estimular la respuesta de la firma –comportamiento- o emplearse formativamente.

Así, es posible distinguir hasta cuatro perspectivas diferentes, las cuales rezuman claramente de las propias definiciones:

- Orientación al mercado como concepción filosófica de marketing traducida en cultura de negocio;
- Orientación al mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado, pudiéndose identificar tres dimensiones básicas: generación de inteligencia o información, diseminación de ésta y respuesta en virtud de dicha información;
- Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, detectándose igualmente tres dimensiones de naturaleza comportamental, a saber: orientación al

cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y

- Orientación al mercado como fuente y recurso del aprendizaje organizacional.

Para Bigné (1998), un rasgo presente en las cuatro perspectivas responde a la identificación de antecedentes internos y externos que catalizan o inhiben la implantación de la OM. De aquí que algunos de los trabajos empíricos efectuados en el último decenio se hayan desarrollado en pro de la detección y evaluación de dichos factores.

2.2.4. La orientación al mercado y su relación con el rendimiento y la rentabilidad empresarial

La literatura estratégica de marketing ha prestado una relativa atención a la influencia de determinadas variables sobre el rendimiento organizativo. El cuadro siguiente (cuadro 3) muestra un resumen de algunos de esos estudios. Como puede observarse, el interés por este tema en la disciplina de marketing ha sido menor que en los campos de la contabilidad y la organización de empresas.

Cuadro 3. Trabajos sobre rendimiento organizacional

Autores	Trabajos sobre rendimiento organizacional
Venkatraman y Ramanujam (1986)	Analizan las medidas del rendimiento desde el punto de vista estratégico. Concluyen que los resultados empresariales constituyen un constructo que incluye indicadores financieros, operativos y de otra naturaleza.
Ruekert, Walker y Roering (1985)	Proponen una teoría sobre la estructura comercial y su relación con el rendimiento. Concluyen que los resultados económicos son un constructo multidimensional con tres dimensiones: adaptabilidad, eficiencia y eficacia.
Drazen y Van de Den (1985)	Analizan la perspectiva contingencial en la investigación estratégica. Concluyen que en los casos en que las variables estructura, cultura y estrategia son combinadas óptimamente, el rendimiento suele ser superior.
Ranson, Hining y Greenwood (1980)	Discuten el poder en la firma y las relaciones entre estructura, cultura y resultados económicos. Concluyen que cuando la estructura y la cultura predomina sobre la perspectiva funcional, el rendimiento suele ser superior.
Walker y Ruekert (1987)	Estudian el rol de marketing en la implantación de las estrategias de negocio. Concluyen que el rendimiento será superior si la estrategia específica empleada ha sido elegida por consenso entre todas las unidades funcionales.

Fuente: Pleshko, 1993

Curiosamente, el tiempo que va desde la formulación del concepto de marketing (AMA, 1985) hasta nuestros días ha vuelto a convertirse en el período en el que los analistas de marketing han sentido más inquietud por estas carencias, llevando a cabo trabajos cuyo número supera notablemente la cifra alcanzada hasta la fecha. Recordemos que de la misma forma, esta etapa iba a representar una época prolífica en investigaciones sobre OM, de aquí que numerosos analistas hayan considerado conjuntamente ambas variables, buscando puntos de encuentro, relaciones y factores moderadores o incidentes de estas últimas.

Por ello, y como rasgo análogo al enfoque de OM, puede afirmarse que el camino por recorrer es aún considerable, y que la investigación del rendimiento organizacional desde la perspectiva de marketing se encuentra en su etapa de

introducción (Schneider y Reichers, 1990). Una vez que revisemos algunos de estos trabajos, llegaremos a la conclusión de que, si bien existe evidencia empírica acerca de la relación positiva entre la OM y el rendimiento empresarial, determinadas investigaciones no han logrado establecer dicha relación. Al mismo tiempo, observaremos también que la medida de los resultados económicos no responde a un patrón preestablecido, a una norma consensuada, de aquí las dificultades para extrapolar conclusiones y sugerir generalizaciones.

Sin embargo, antes de iniciar el estudio y discusión de esas investigaciones parece preciso efectuar algunas puntualizaciones acerca de la medida del rendimiento. Como ocurría en otros campos de la economía, se detecta una falta de acuerdo entre los investigadores a la hora de establecer indicadores de medida del rendimiento organizacional, e incluso acerca de la posible incidencia de los factores moderadores procedentes del entorno sobre la citada relación. Y es que "desarrollar un modelo sobre los resultados empresariales es sin duda un paradigma sumamente complejo, que requiere la integración de diferentes criterios y la consideración relativa de los objetivos estratégicos" (Lado, 1995).

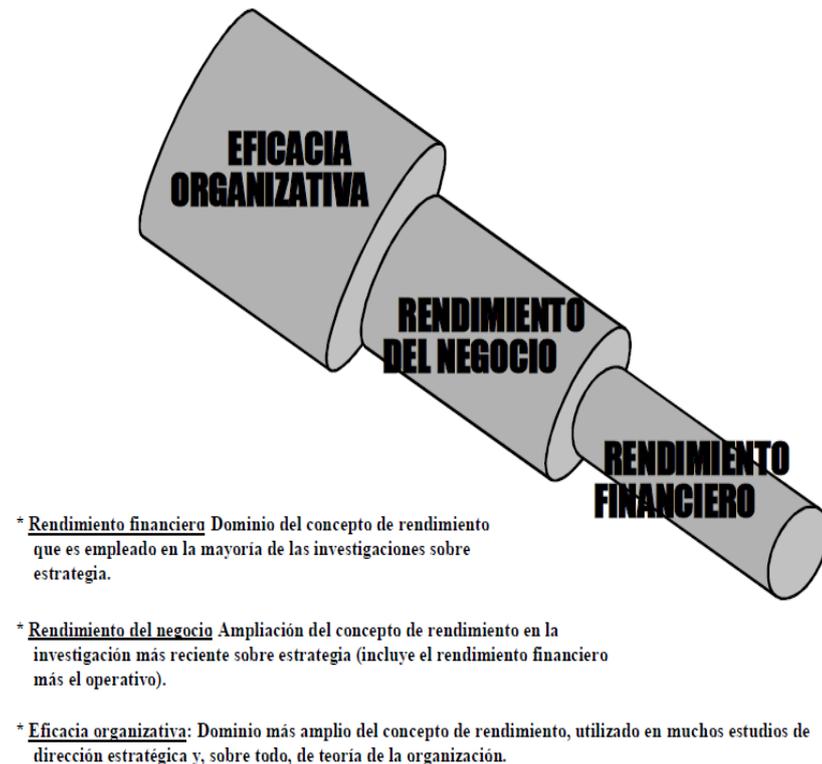
De hecho, a excepción de algunos casos concretos -entre los que podemos citar a Lambin (1995), Rivera (1995), Lado (1995), la mayoría de los analistas emplea indicadores de rendimiento basados en las apreciaciones subjetivas de los encuestados, en las opiniones de los interlocutores de las firmas. Obviamente, el uso de percepciones subjetivas para

medir el rendimiento plantea siempre el problema de la validez de las mismas, por ello parece más adecuado el empleo de indicadores objetivos.

La rentabilidad sobre la inversión (ROI), la rentabilidad sobre los activos (ROA), la cuota de mercado, la cifra de ventas, el crecimiento de las ventas, el margen bruto, el éxito en el desarrollo de nuevos productos, la calidad, no son sino algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados, y la medición se suele realizar apoyándose en la media del sector en el que se encuadra la empresa objeto de estudio.

De esta forma, los investigadores de marketing se sitúan en el mismo plano que analistas contables y de organización de empresas, definiendo los indicadores de medida encuadrados en los dos tramos inferiores que observábamos en la figura 2, estos son, los niveles de rendimiento financiero y de rendimiento operativo.

Figura 2. Diferentes niveles de rendimiento de la empresa



Fuente: Cossío, 2000

2.2.5. Trabajos empíricos donde la relación OM – rendimiento es significativa y positiva

En este primer grupo, debemos comenzar por dos de los autores que más han influido en esta corriente de trabajo; nos referimos a A.K. Kohli y B.J. Jaworski. Estos analistas, en su investigación exploratoria de 1990, sugieren tres factores moderadores de la relación entre OM y rendimiento: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica y grado de intensidad competitiva. Al mismo tiempo, operacionalizan la medida del constructo de OM y desarrollan un modelo integral con sus antecedentes y consecuencias. Para ello,

se basan en la información suministrada por 62 gerentes norteamericanos, la cual recaban mediante entrevistas personales, y sugieren que la OM tiene consecuencias beneficiosas en el rendimiento de la empresa y sobre la motivación y el compromiso de los empleados.

No obstante, entienden que es posible encontrar situaciones en las cuales no se manifieste una relación significativa y consistente entre OM y rendimiento empresarial. Análogamente al hecho de afrontar la decisión de implantar un plan o estrategia, el rechazo a la OM quedaría justificado convenientemente cuando los costes inherentes a la adopción de este enfoque -o de mejorarlo, en su caso- superaran el beneficio imputable a tal decisión, menoscabando con ello la rentabilidad empresarial.

Bajo estas premisas, y en un estudio posterior (Jaworski y Kohli, 1993), ambos investigadores parten de la consideración de que si las organizaciones están guiadas por el mercado, podrán satisfacer mejor a sus clientes y, consecuentemente, obtendrán rendimientos superiores. El propósito de dicho estudio consistía en validar las premisas establecidas en cuanto a antecedentes y consecuencias de la OM y aparecidas en su publicación de 1990.

Para constatar estas hipótesis, realizaron un trabajo empírico en tres grupos de individuos, con respuesta múltiple en algunas de las encuestas. La OM se midió en virtud de una escala de 32 items, de los cuales diez hacían referencia a la generación de inteligencia del mercado, ocho

a la diseminación de esta información, y catorce al compromiso adquirido a nivel de unidad de negocio para dar respuesta a dicha información -siete para la planificación y otros tantos para la implantación.

En el establecimiento de la relación entre OM y desempeño organizacional, emplearon medidas objetivas y subjetivas de evaluación del rendimiento económico empresarial. Las primeras se apoyaron en la noción de participación en el mercado, mientras que las segundas se establecieron a través de las opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban del rendimiento global, y esto, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores. En este último caso, se trataba también de evaluar el rendimiento del personal de las entidades seleccionadas.

En relación con los resultados obtenidos, es preciso realizar dos matizaciones. En primer lugar, y como los propios autores subrayan, no podemos presuponer que "la cuota de mercado sea un indicador apropiado del rendimiento organizacional" (Jaworski y Kohli, 1993). De hecho, no se tuvo en cuenta si las compañías de mayor rendimiento se habían focalizado hacia un segmento concreto, y en estas circunstancias, no habían fijado metas ambiciosas de participación en el mercado. En estos casos, ambas variables no tenían por qué estar correlacionadas. Una breve revisión de publicaciones en la línea expuesta, nos proporcionaría numerosos casos de compañías con relativa cuota de mercado, y un rendimiento situado por encima de las de mayor participación.

En segundo término, es necesario retomar nuestros comentarios del capítulo I acerca del horizonte a largo plazo. Como recordaremos, la conclusión a la que arribábamos en este apartado se refería a que las firmas orientadas al mercado difícilmente podían esperar resultados a corto plazo, si bien no se trataba de una componente singular de este enfoque, sino que estaba presente en otras orientaciones. Los propios Kohli y Jaworski (1990 y 1991) y Narver y Slater (1990, 1993 y 1994) tampoco han podido constatar que se trate de un elemento singular.

De este modo, Jaworski y Kohli (1993) entienden la existencia de una demora temporal entre el diseño e implantación del enfoque y su efecto sobre la cuota de mercado. La investigación efectuada por estos autores no podría destacar este hecho, pues se trata de un estudio transversal, cuando necesitaríamos observar el desenvolvimiento de las empresas o unidades de negocio desde un punto de vista dinámico, contemplando su evolución y tomando muestras de medida de rendimiento y en concreto de participación en el mercado-, para construir el desarrollo correspondiente.

En definitiva, los autores encuentran, a nivel global, una relación estrecha entre OM y rendimiento organizacional, la cual se manifiesta a través del contexto caracterizado por los factores moderadores observados: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva. De este modo, la OM es un determinante importante del rendimiento económico, sea cual fuere la relevancia e incidencia en dicha relación de las variables del entorno mencionadas.

Estos analistas entienden que el rendimiento del negocio es una construcción multidimensional, y que puede ser caracterizado de diferentes formas, en las que se incluyen los aspectos destacados por Walker y Ruekert (1987) sobre efectividad, eficiencia y adaptabilidad. De aquí que sea conveniente realizar otros trabajos donde se utilicen otras percepciones del rendimiento que no sea la cuota de mercado. Del mismo modo, habría que dotar a los estudios de un carácter dinámico, es decir, observar la relación OM-rendimiento durante largos periodos de tiempo.

Respecto al efecto sobre el personal de las organizaciones, Jaworski y Kohli (1993 y 1996) sugieren que la OM facilita y promueve, por un lado, el compromiso de aquél para con la firma, esto es, sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, estar dispuestos a acometer sobreesfuerzos por la unidad de negocio, estrecho nexo entre el futuro profesional del individuo y el futuro de la organización, etc.; y por otro, el espíritu corporativista en los empleados, es decir, la OM alimenta la idea de trabajo en equipo.

Por su parte, Narver y Slater, en su investigación de 1990, consiguieron validar su modelo de OM, constituido por tres elementos comportamentales: orientación al cliente y a la competencia, y coordinación e integración de funciones. Sin embargo, respecto a sus dos criterios decisionales, perspectiva a largo plazo y orientación al beneficio, obtuvieron indicadores de fiabilidad de las escalas poco satisfactorios, de aquí que las conclusiones sean meramente intuitivas. El estudio se efectuó a partir de una

muestra multisectorial compuesta por 113 unidades estratégicas de negocio, solicitándose a sus ejecutivos que cumplimentaran un cuestionario y opinaran sobre el nivel de desempeño de sus unidades en los principales mercados donde operaban, fundamentalmente acerca de la rentabilidad sobre los activos (ROA).

Igual que Kohli y Jaworski, Slater y Narver (1990 y 1994) identifican una relación global positiva, pero no lineal sino parabólica, entre OM y rentabilidad empresarial, dependiendo del tipo de producto que estemos analizando. De este modo, la OM tendría un efecto diferente sobre la rentabilidad según que analicemos bienes especializados/servicios de distribución o productos de consumo. En el primer caso, una baja orientación al mercado se asocia a una elevada rentabilidad; mientras que en el segundo, una elevada OM se corresponde con una alta rentabilidad. Esta distinta vinculación entre OM y rentabilidad según el tipo de producto da lugar a la relación en forma de U que estos autores obtienen en su investigación.

Junto a los componentes de OM citados, Narver y Slater sugieren una serie de variables de control que deberían incidir sobre la rentabilidad, a saber: poder de compra de los clientes, poder de venta de las organizaciones, barreras de entrada y turbulencia tecnológica, por un lado, y cuyos resultados arrojaron una relación negativa con los indicadores de rendimiento; y grado de concentración, crecimiento del mercado, tamaño de las empresas y

estructura de costes, por otro, que reportaron una vinculación positiva con las medidas de rentabilidad.

Para ambos autores, los efectos positivos de la OM deben observarse a largo plazo, frente a los factores ambientales que son, en general, de carácter transitorio. Por ello, los efectos de esta óptica serán siempre positivos, independientemente de la existencia de factores moderadores procedentes del entorno, cuyo impacto se plasma a corto plazo. En su trabajo de 1994, al mismo tiempo que la concordancia OM-rentabilidad, detectan un efecto directo y positivo de la OM sobre el crecimiento de las ventas y sobre el desarrollo de nuevos productos, aunque de menor significación que la relación OM-rentabilidad.

De otro lado, Ruekert (1992) desarrolla su trabajo encuestando a 3500 individuos -índice de respuesta del 70%-, de los que sólo se toman 400 cuestionarios elegidos al azar, con objeto de operativizar el manejo de la información. Estos encuestados pertenecían a las cinco divisiones estratégicas de una gran corporación que actúa en el sector de la alta tecnología. La metodología puesta en práctica es similar a la empleada por Narver y Slater (1990), si bien como el lector puede observar, aquél se centra en cinco unidades estratégicas de negocio, mientras que estos últimos trabajan con 140 unidades. De aquí que las conclusiones de los estudios sean difícilmente comparables. Entre sus hipótesis, sugerían que el grado de OM se encuentra relacionado positivamente con el rendimiento. Los resultados obtenidos apoyaron esta proposición, si bien sólo tuvieron en cuenta las dos unidades de mayor y menor

beneficio en los cinco años anteriores al estudio. La medida del rendimiento se realizó sobre la base de indicadores financieros, básicamente la rentabilidad sobre los activos (ROA) y sobre el capital (ROE), así como el peso de las unidades en comparación con la competencia, o sea, mediante la formación de un índice que evaluase la cuota de mercado.

De sus conclusiones, podemos destacar el hallazgo de una relación positiva entre el grado de OM y las medidas que evalúan el rendimiento financiero, a largo plazo, de las unidades de negocio. No obstante, Ruekert (1992) no pudo probar relaciones causales, pues el proceso de captación de información se llevó a cabo en un instante del tiempo. También destaca el autor la incidencia positiva de la OM sobre la motivación y el compromiso del personal para con los objetivos organizacionales.

Igualmente resulta interesante el trabajo de Llonch (1993). Su investigación se dirigió a un total de 701 firmas industriales pertenecientes a cuatro sectores económicos, alcanzándose finalmente algo más de un 20% de respuestas efectivas. El trabajo se inspira en los modelos de Deshpandé y Farley (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

Para recabar la información, utilizó un cuestionario constituido por 47 items, y vertebrado en tres grandes bloques: aspectos generales de la empresa; cuestiones relativas a la estrategia y la gestión; y preguntas acerca de los resultados económicos. Estas últimas proposiciones se

presentaban mediante escalas de Likert, con valores de 1 a 5, y gravitaban en torno a la comparación de los propios resultados con los índices medios del sector.

Inicialmente, el rendimiento de las compañías fue medido a través de cuatro indicadores objetivos: la rentabilidad sobre la inversión (ROI), el margen de beneficio sobre las ventas, el porcentaje de crecimiento de las ventas, y los resultados globales de la empresa. Su hipótesis central hacía referencia a que la relación entre OM y rendimiento sería positiva para los cuatro criterios contemplados, de tal modo que cuanto mayor fuese el nivel de OM en una empresa, mejores deberían ser sus resultados.

El autor optó por utilizar medidas subjetivas de los resultados, con objeto de salvar los problemas inherentes a la resistencia de las firmas a suministrar datos reales en estos campos. Para ello, justificó su decisión basándose en los trabajos de Dess y Robinson (1984), y Pearce, Robbins y Robinson (1987), en los que estos autores ponen de manifiesto la existencia de correlación positiva entre la rentabilidad objetiva de la empresa y la evaluación subjetiva de dicha rentabilidad. Así pues, la medición de los resultados fue realizada por directivos de las empresas encuestadas, atendiendo a los cuatro indicadores reseñados y en comparación todos ellos a la media del sector. Estas valoraciones correspondían a los tres últimos ejercicios anteriores a su investigación.

Una vez procesada la información, Llonch (1993) obtuvo correlaciones positivas entre la OM y tres de los cuatro

indicadores propuestos: ritmo de crecimiento de las ventas, ROI y resultados globales de las compañías. La única correlación no significativa se produjo entre la OM y el margen sobre ventas. Como consecuencia de estos datos, dedujo que el enfoque a la competencia es especialmente sintomático en la OM, y que se detectaban dos factores que condicionaban significativamente la relación entre OM y rendimiento: la existencia de participación extranjera en el capital de las empresas y el tamaño de las compañías, de los que el primero resulta, cuanto menos, sumamente curioso.

En el trabajo de Chan y Cheng (1993), la muestra de firmas alcanzó la cifra de 116 entidades, pertenecientes al sector financiero. Empleando el modelo propuesto por Narver y Slater, logran igualmente establecer una significativa relación positiva entre OM, rendimiento y calidad total, construyendo un triángulo equilátero donde cada una de estas variables ocupaba un lado del mismo. Para ello, incluyeron indicadores de calidad -basados en las opiniones de los directivos- en el diseño de las medidas de los resultados económicos. En virtud de esta figura geométrica, indicar que además de lograr una relación directa OM-rentabilidad y OM-calidad -afirman que este enfoque abona los sistemas TQM-, dibujan una correspondencia indirecta -vía calidad- entre OM y resultados económicos.

Pleshko (1993) desarrolla su investigación en una muestra multisectorial. El rendimiento empresarial se ha articulado sobre la base del trabajo de Ruekert, Walker y Roering (1985), que sugieren tres componentes: eficacia, eficiencia

y adaptabilidad. Estas subdimensiones han sido evaluadas a partir de otras tantas escalas multi-item, mediante las opiniones de los individuos encuestados, y siempre con referencia a la competencia y al sector. La operacionalización de la OM se ha construido sobre la base del modelo de Narver y Slater (1990), centrándose en cuestiones relacionadas con la orientación al cliente y a la competencia. Al mismo tiempo, se tuvieron en cuenta ciertos factores moderadores internos y externos, tales como la estructura, la estrategia y el entorno.

Este autor logra concluir que a mayor grado de OM, mayores serán también los rendimientos económicos de la firma. Mientras que la formalización, la centralización y la estructura no mantienen vinculación significativa con la OM, la integración sigue una correlación positiva. De la misma forma, los resultados de su estudio sugieren que la estructura, la estrategia y el entorno no influyen como factores moderadores de la relación OM-rendimiento.

Por su parte, Pelham (1993) lleva a cabo su estudio sobre un conjunto de pequeñas empresas de distintos sectores. Para medir la OM utilizan una escala inspirada en el modelo de Narver y Slater (1990), esto es, como constructo multidimensional donde se incluyen la orientación al conocimiento y comprensión de los clientes, la orientación a la satisfacción de los mismos y la orientación a la competencia como fuentes de ventaja competitiva sostenible. El rendimiento se evalúa a través de medidas operativas y financieras. Entre las primeras cabe citar la eficacia marketing/ventas, a saber, calidad relativa del

producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes; y el ratio crecimiento/cuota de mercado, con otros tres indicadores, volumen de ventas, ratio de crecimiento y cuota respecto al segmento elegido. Entre las segundas, el rendimiento global, así como ROI, ROA y margen bruto.

El modelo construido por este autor delata débiles influencias directas de la OM sobre la rentabilidad, aunque las relaciones indirectas vía eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota- se estiman significativas. Los resultados de su trabajo contrastan estas hipótesis. En efecto, las medidas operativas aparecen como variables mediadoras de la relación OM-rendimiento. Pelham concluye que la naturaleza de esta relación se encuentra fuertemente asociada a factores exógenos -y dependientes del nivel de complejidad del entorno-, donde la dimensión referente al conocimiento de los clientes adquiere máxima importancia, así como a variables endógenas, las cuales inciden sobre el propio desempeño de la firma.

3. HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

3.1. Hipótesis general

Hipótesis Nula

“No existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna”

Hipótesis Alternativa

“Existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna”

3.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis**Hipótesis Nula**

“El análisis de los clientes de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación del mercado.”

Hipótesis Alternativa

“El análisis de los clientes de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación del mercado.”

Segunda Hipótesis**Hipótesis Nula**

“Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alternativa

“Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Tercera Hipótesis**Hipótesis Nula**

“El análisis de la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alternativa

“El análisis de la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Cuarta Hipótesis**Hipótesis Nula**

“Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alterna

“Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Quinta Hipótesis**Hipótesis Nula**

“El análisis del entorno de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alterna

“El análisis del entorno de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Sexta Hipótesis**Hipótesis Nula**

“Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alternativa

“Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Séptima Hipótesis**Hipótesis Nula**

“La coordinación interfuncional de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alternativa

“La coordinación interfuncional de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Octava Hipótesis**Hipótesis Nula**

Entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias no existen diferencias significativas con relación a la estrategia de orientación al mercado.

Hipótesis Alternativa

Entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias existen diferencias significativas con relación a la estrategia de orientación al mercado.

3.3. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente: Rendimiento	ROE ROA	Ratio
Variable independiente: Orientación al mercado	Análisis de los clientes Acciones estratégicas sobre los clientes Análisis de la competencia Acciones estratégicas sobre la competencia Análisis del entorno Acciones estratégicas sobre el entorno Coordinación interfuncional	1 = En total desacuerdo 5 = En total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación a desarrollarse es de tipo aplicativo, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la relación de la orientación al mercado con la rentabilidad de las empresas financiera de la banca comercial.

3.2. Nivel de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional, dada la naturaleza de los objetivos y las hipótesis que se desean contrastar.

3.3. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de tipo no experimental y de corte transversal debido a que se tomara una muestra representativa en un momento específico de espacio y tiempo.

3.4. Métodos de investigación

El método de investigación es descriptivo y correlacional, ya que primero describimos la orientación al mercado y la rentabilidad, para posteriormente establecer el grado de correlación entre estas dos variables de estudio.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población considerada para la presente investigación, está constituida por 55 gerentes y/o administradores de cada una de las sucursales y/o agencias de la banca comercial distribuida en la provincia de Tacna al mes de marzo del 2015, según información de la Superintendencia de Banca y Seguros - SBS.

Banca Comercial del Distrito de Tacna (Marzo 2015)

Nº	Institución	Nº de Sucursales /Agencias
Banca Múltiple		25
1	Continental	2
2	Crédito	5
3	Interbank	3
4	Scotiabank	2
5	Mi Banco	7
6	Azteca del Perú	3
7	Financiero	2
8	Interamericano	1
Instituciones No Bancarias		30
9	Caja Municipal de Tacna	6
10	Financiera Confianza	4
11	Crediscotia Financiera	2
12	Caja Municipal de Arequipa	5
13	Caja Metropolitana de Lima	1
14	Caja Municipal de Piura	1
15	Caja Municipal de Cusco	3
16	Financiera Edyficar	2
17	Compartamos financiera	1
18	Financiera Efectiva	2
19	Financiera UNO	1
20	Financiera Nueva Visión	2
Total		55

Fuente: SBS

Dado que la población a analizar lo constituyen 55 gerentes u administradores de las diferentes empresas de la banca comercial, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población para el presente trabajo de investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se tomará en consideración la aplicación de un cuestionario a los gerentes de las instituciones financieras de la banca comercial de la provincia de Tacna, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para el estudio de investigación.

El cuestionario presentado en el anexo del presente plan de investigación esta validado y probado a nivel internacional, dado que ha sido aplicada en varias investigaciones, como por ejemplo:

- a) Cossio (2013). La orientación al mercado y el rendimiento de la Banca comercial Española. Universidad de Sevilla.
- b) Armario (2003). Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas. Universidad de Málaga.

3.7. Procesamiento y análisis de información

Para procesamiento y sistematización de la información se emplearán técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, cada

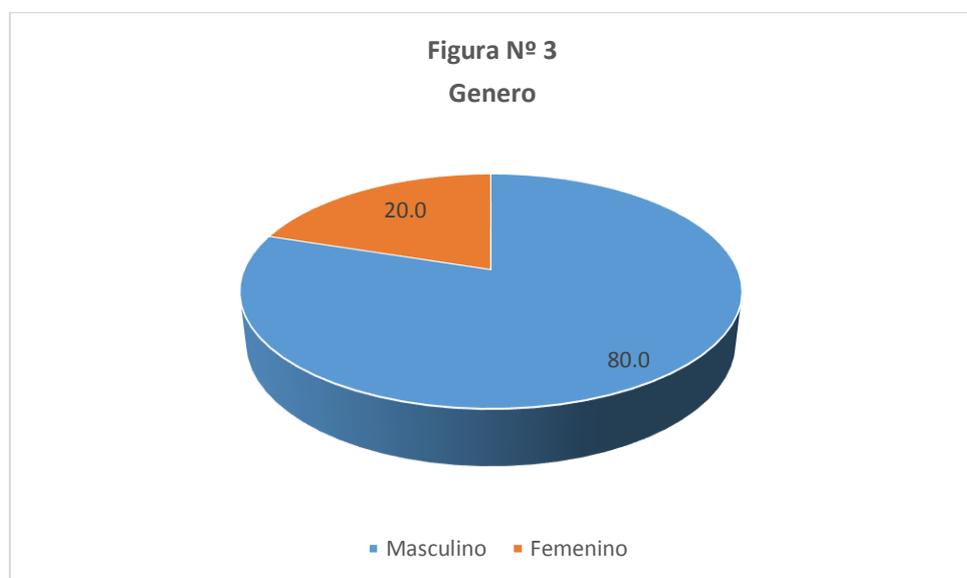
uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son técnicas paramétricas debido al tipo de escala de medición a utilizar (intervalo y ratio), lo que nos permitirá utilizar la prueba “t” student, correlación, regresión, entre otras.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

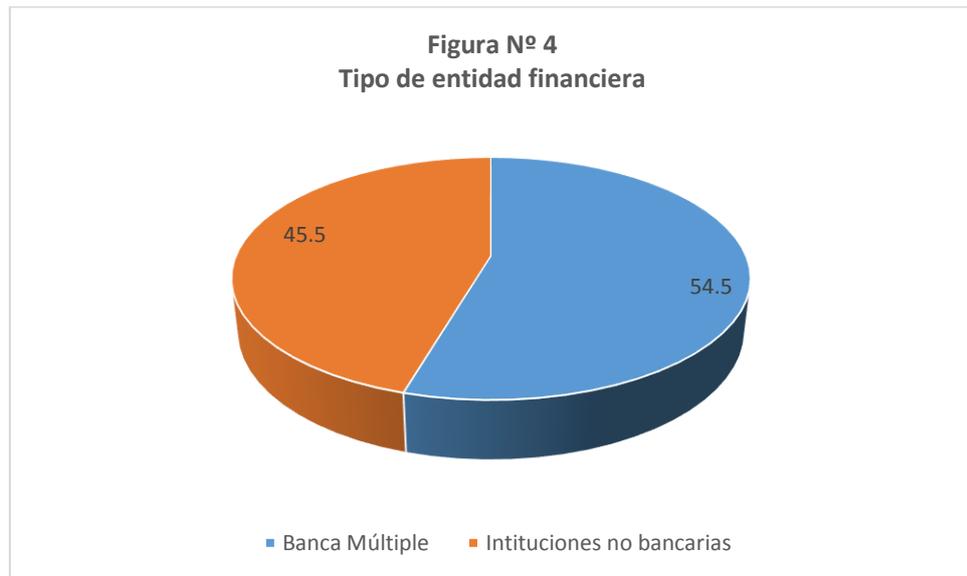
4.1. Análisis de las características de la población

En la figura 3, se puede apreciar que son los hombres los que tienen una mayor participación en la administración de la Banca Comercial, los mismos que participan con un 80% del total de la población estudiada.



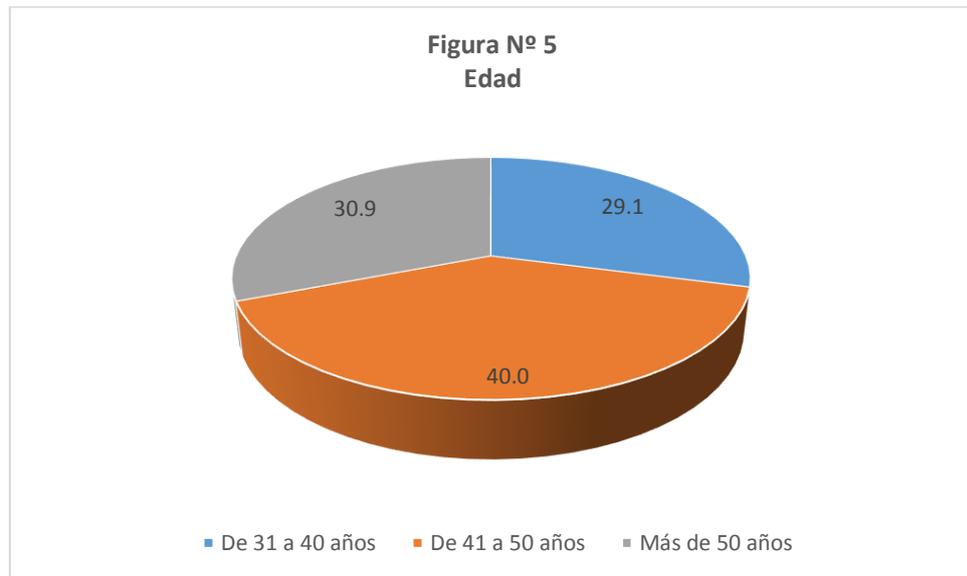
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

Con respecto a la composición de los tipos de banca comercial que participan en el mercado, se puede apreciar en la figura 4, que la mayor participación la tienen la banca múltiple, lo cual representa el 54,5% del total, mientras que las instituciones no bancarias, lo constituyen el 45,5% de la oferta del mercado de la provincia de Tacna.



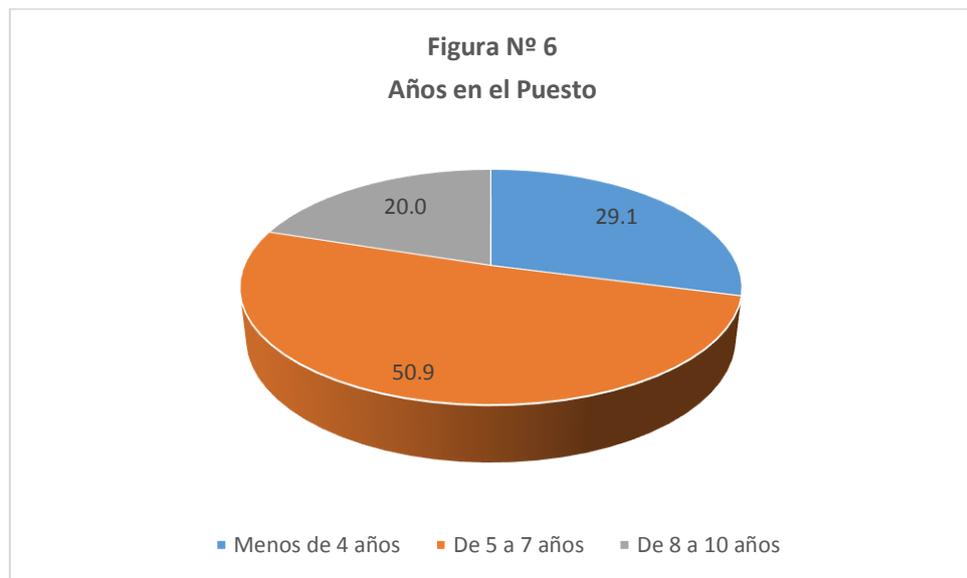
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 5 nos muestra la edad de los responsables de la administración o la gerencia tanto de la Banca múltiple como de las instituciones no bancarias. Al respecto, se puede apreciar que el 40% de la población lo constituyen personas entre 41 a 50 años de edad, mientras que el 30,9% representan personas entre 31 a 40 años y finalmente con el 29,1% lo constituyen personas que tienen más de 50 años.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

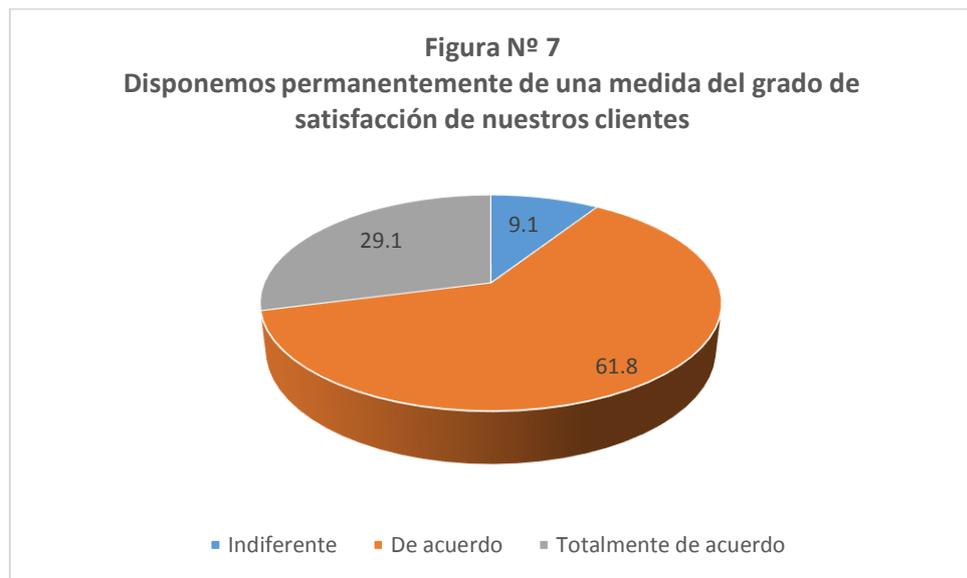
La figura 6, relacionada con los años en el puesto de administración o de gerencia de la banca comercial, podemos indicar que el 50,9% representan personas entre 5 a 7 años en el puesto, mientras que el 29,1% tienen menos de 4 años y finalmente el 20% representan personas que están entre 8 a 10 años en el puesto. Esto nos puede indicar que hay una relativa rotación en los puestos de administración o gerencia en la banca comercial.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

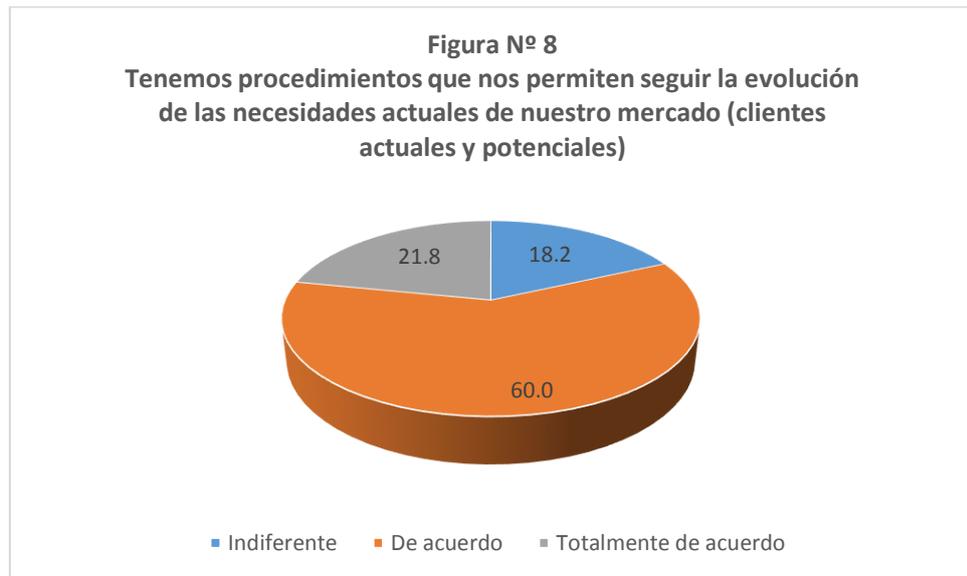
4.2. Análisis de los clientes

Respecto al análisis de los clientes que realizan las instituciones que conforman la banca comercial en la provincia de Tacna, en la figura 7, podemos apreciar que el 61,8% está totalmente de acuerdo en realizar dicha actividad con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los mismos, Así mismo, el 29,1% está de acuerdo y finalmente el 9,1% es indiferente a esta estrategia. Aquí podemos indicar que las empresas que compiten en este sector, tienen bien el claro que es necesario evaluar permanentemente al cliente, con la finalidad de desarrollar productos o servicios que puedan satisfacer sus necesidades, dada la incesante competencia.



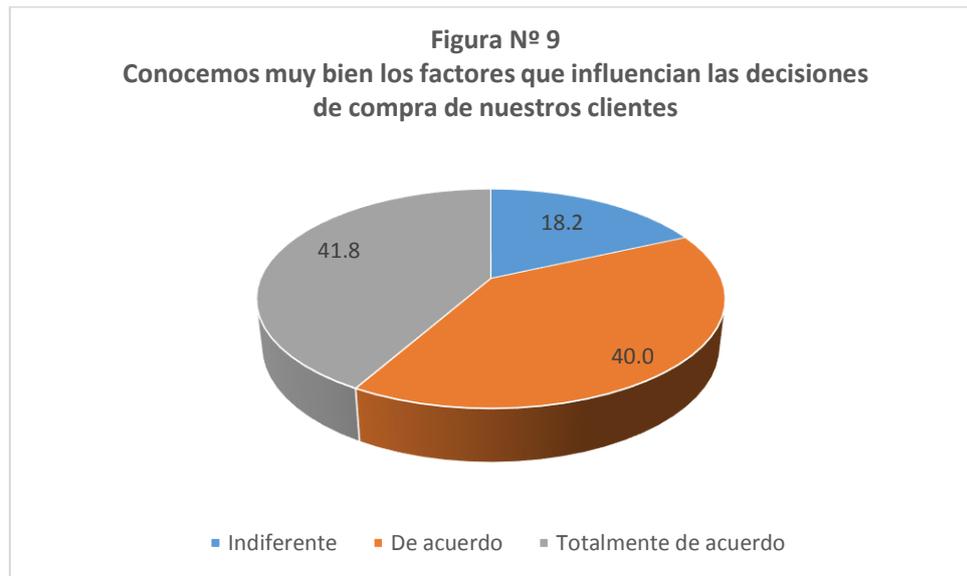
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 8, nos da a conocer que el 21,8% está totalmente de acuerdo y el 60% de acuerdo en que las instituciones financieras deben de tener procedimientos que les permite evaluar permanentemente las necesidades actuales del mercado con la finalidad de desarrollar productos acordes con la evolución de la demanda y sobre todo evaluar también a los clientes potenciales de la plaza, que pueden ser atraídos por la institución. Esto principalmente se debe a dos factores: a) la constante evolución del mercado y b) la incesante competencia en el sector. Finalmente el 18,2% es indiferente a esta medida.



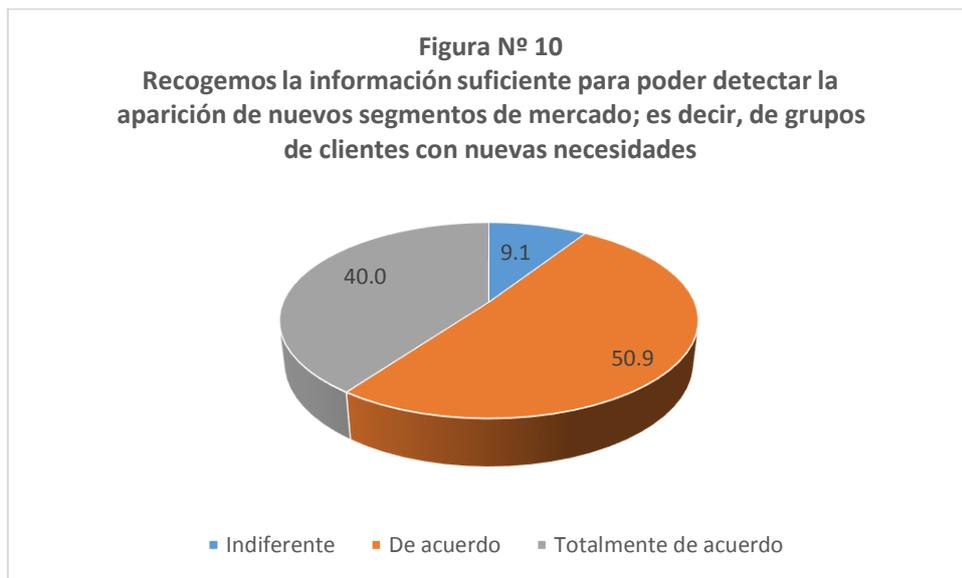
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 9, nos indica que las empresas del sistema bancario consideran en un 41,8% sobre la dimensión del análisis de los clientes, estar totalmente de acuerdo y un 40% estar de acuerdo en que deben conocer bien los factores que influyen en las decisiones de compra de sus clientes, a fin de poder ofertar los productos y servicios que estos requieren, además de los canales de distribución que preferirán, entre otras aspectos.



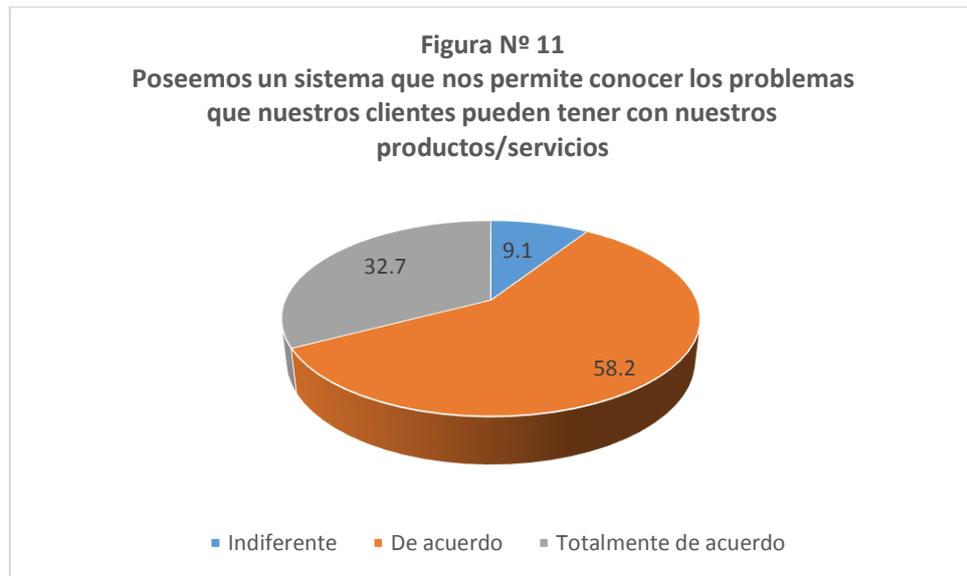
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

En la figura 10, con respecto a la misma dimensión relacionada con los clientes, se puede apreciar que los participantes de la banca comercial, consideran en un 40% estar totalmente de acuerdo, así como un 50,9% estar de acuerdo en que es necesario y relevante que recojan información suficiente del mercado destinada a detectar la aparición de nuevos segmentos, que puedan formar parte de la cartera de clientes que actualmente tienen o vienen atendiendo con sus productos financieros.



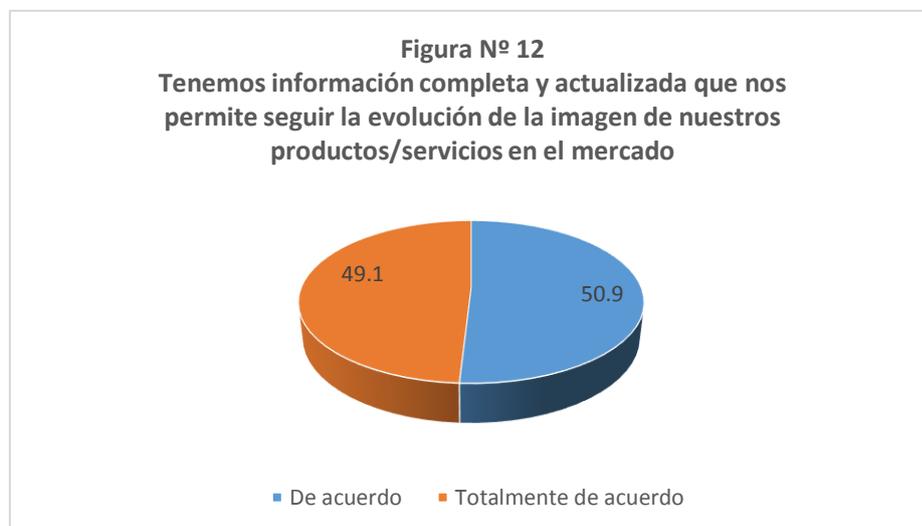
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 11, nos muestra que el 32,7% está totalmente de acuerdo, así como el 58,2% está de acuerdo en que se deben establecer mecanismos dentro de la organización financiera que les permita conocer los problemas que puedan tener los clientes sobre la oferta de productos que ellos vienen adquiriendo, con la finalidad de que esta información les sirva de feellback para poder mejorar los servicios o productos que brinda en el mercado actualmente, de tal modo que se pueda lograr que el cliente se encuentre satisfecho a fin de poder lograr su lealtad con la institución financiera.



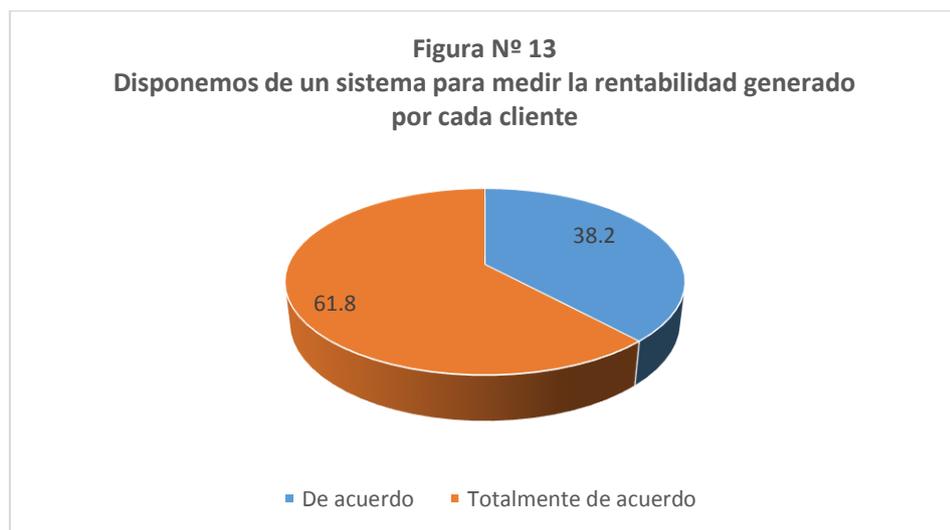
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 12, con relación a los clientes, nos muestra que el 50,9% está de acuerdo, mientras que 49,1% está totalmente de acuerdo en que las instituciones de la banca comercial deben contar con información completa y actual de los clientes que les permita evaluar permanentemente la evolución de la imagen de los productos y servicios que oferta en el mercado, además de la percepción que los clientes tienen de los mismos.



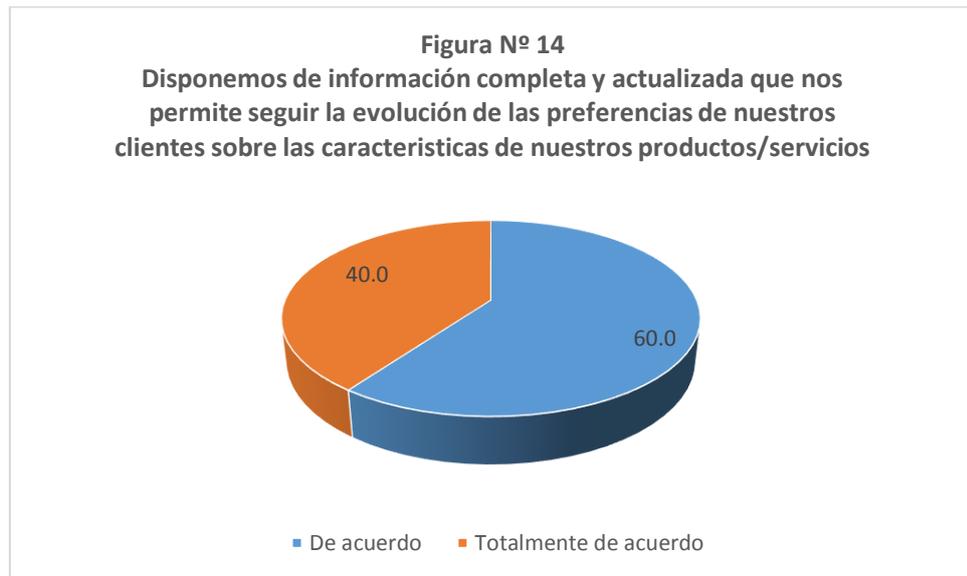
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

Respecto a la figura 13, nos da a conocer que el 61,8% está totalmente de acuerdo, mientras que el 38,2% está de acuerdo en que los participantes de la banca comercial dispongan de un sistema para poder medir o evaluar la rentabilidad que genera cada uno de los clientes que es atendido por las instituciones, esto con la finalidad de diferenciar su cartera en clientes y usuarios, y que los primeros les brindan mayor rentabilidad.



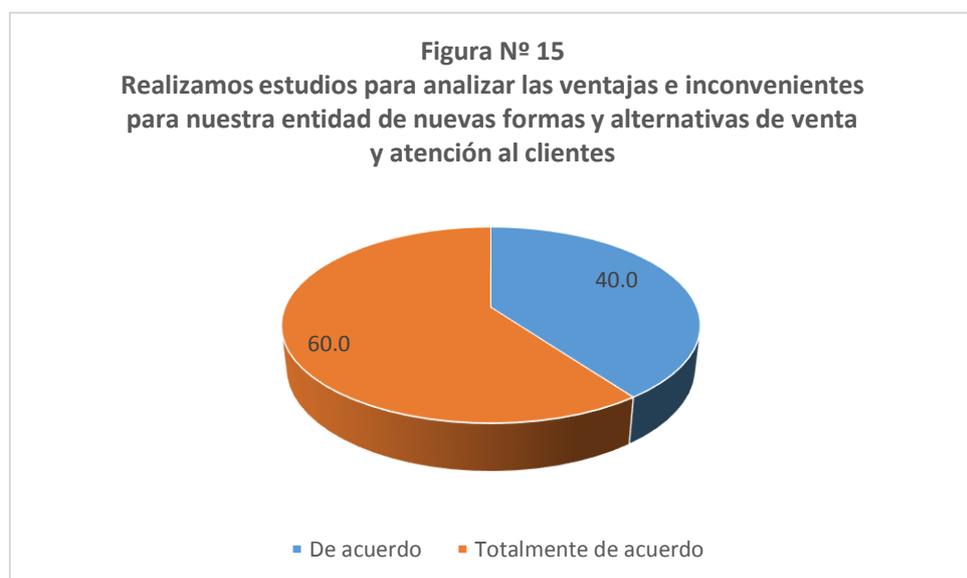
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 14, nos muestra que el 40% está totalmente de acuerdo, mientras que el 60% está de acuerdo en que las instituciones que conforman la banca comercial dispongan o se provean de información completa y actualizada que les permita seguir las preferencias de sus clientes sobre las características de los productos que ofertan en el mercado, esto les servirá para poder mejorar o ampliar su oferta.



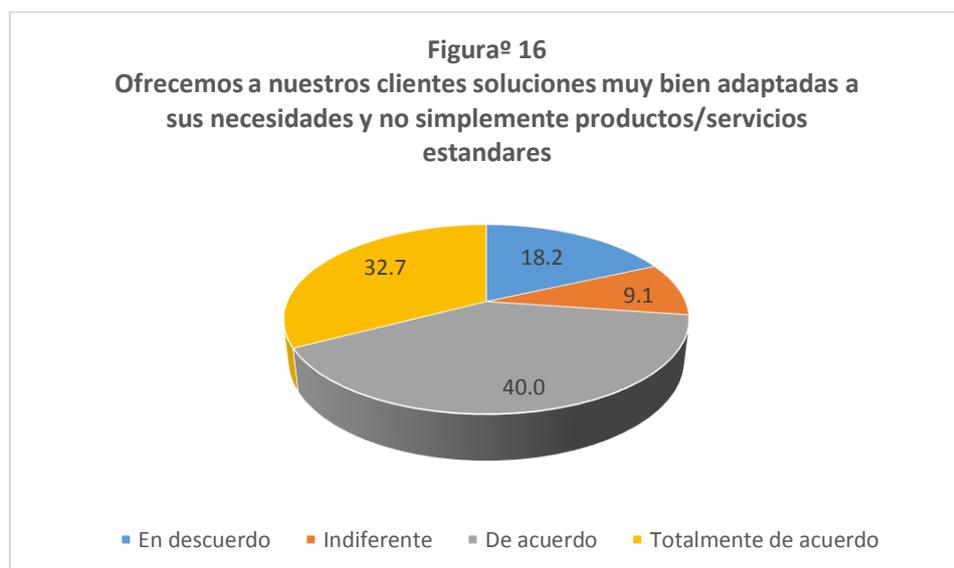
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En relación a la figura 15, respecto al análisis de los clientes, podemos afirmar que el 60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo en que se realicen estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para la institución de las nuevas formas de alternativas de venta y atención a los clientes, con la finalidad de mantener satisfecha a la cartera de clientes a los cuales les brinda sus servicios financieros.



4.3. Acciones estratégicas sobre el cliente

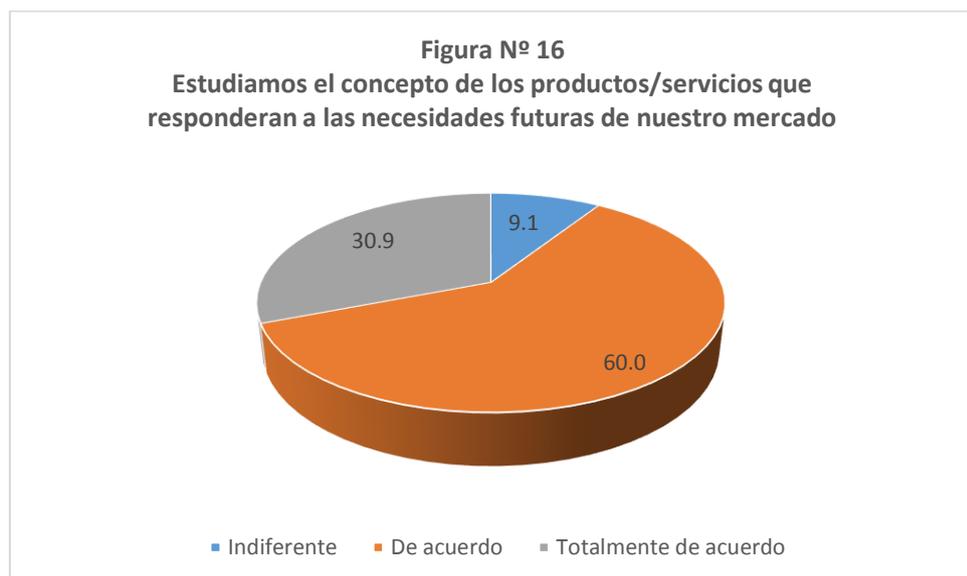
La figura 16, nos da a conocer la actitud de la banca comercial en relación a las estrategias que deben plantear sobre sus clientes, en ese sentido el 40% está de acuerdo, mientras que el 32,7% refiere que está totalmente de acuerdo, respecto a que los ofertantes deben ofrecer a sus clientes soluciones bien adaptadas a sus necesidades particulares y no mantener una cartera de productos estándares. Estas políticas o estrategias son más comunes cada vez debido a la incesante competencia existente en el sector, además de las nuevas exigencias que manifiestan los clientes, las mismas que están en función a la evolución de los mercados a los cuales se dirigen.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 17, también en relación a la estrategia a seguir con relación a los clientes, podemos apreciar que el 60% está de acuerdo y el 30,9% está totalmente de acuerdo en que los participantes de la banca comercial deben estudiar el concepto de los productos y servicios que respondan a las necesidades futuras del mercado, esto les permite a las instituciones poder desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.

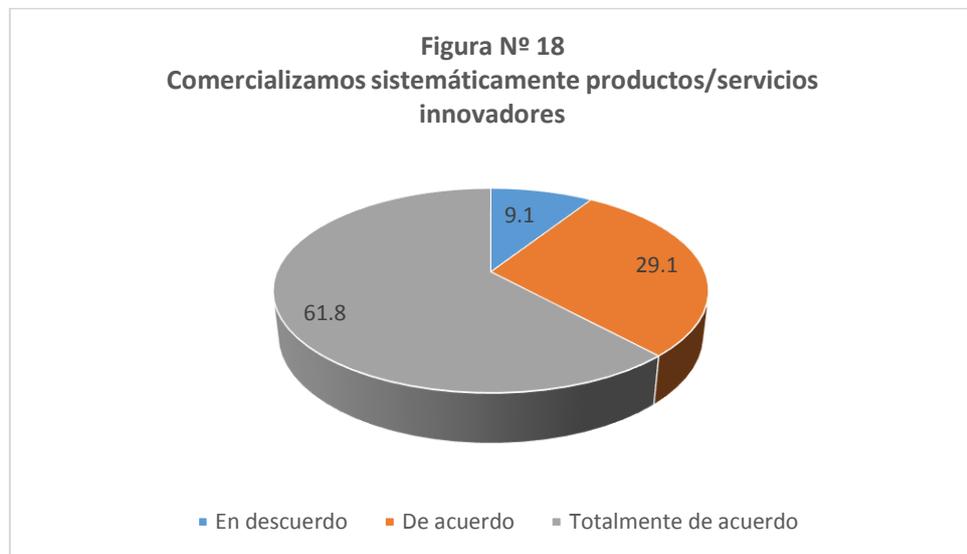
De otro lado, en un mundo globalizado los productos están en constante evolución debido a que el mercado es dinámico y en constante cambio, por lo que la banca comercial debe desenvolver en este entorno.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

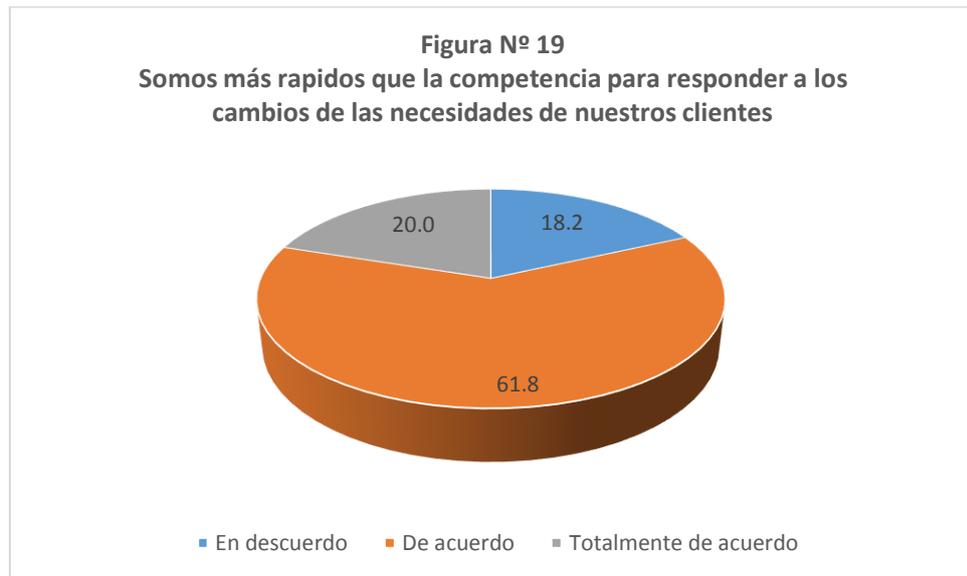
La figura 18, nos indica que el 61,8% de las empresas de la banca comercial están totalmente de acuerdo, mientras que el 29,1% está totalmente de acuerdo, en que comercializan una

amplia gama de productos y servicios innovadores adaptados a cada uno de los segmentos a los cuales se dirigen, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.



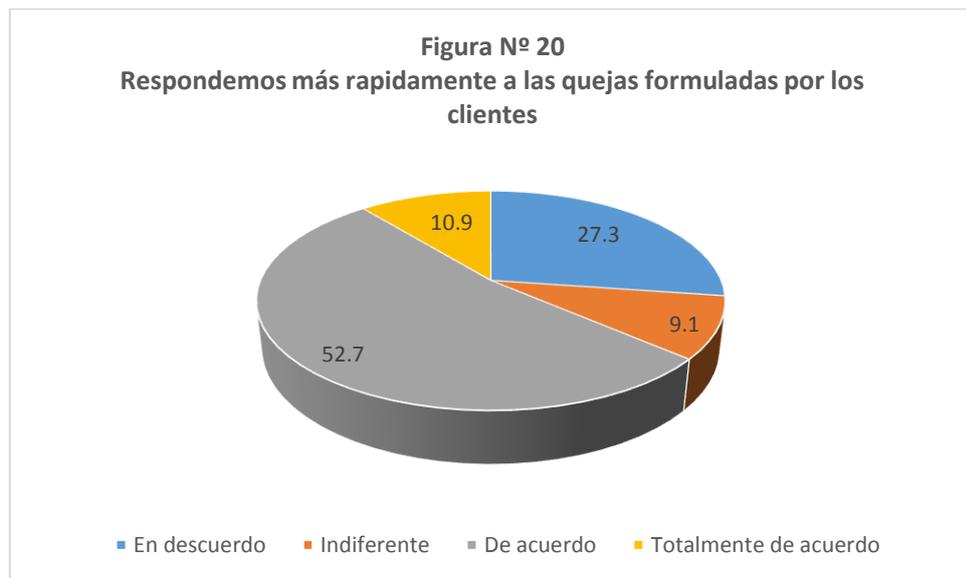
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

En el gráfico 19, también relacionada con la estrategia hacia el cliente, podemos indicar que el 61,8% está de acuerdo, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo en que las instituciones de la banca comercial responden rápidamente en relación a las acciones que desarrolla la competencia ante los cambios de necesidades que plantan sus clientes. Esto se evidencia debido a que este sector de servicios se caracteriza por tener una alta competencia que los lleva a tomar decisiones inmediatas de acuerdo a la evolución del mercado.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

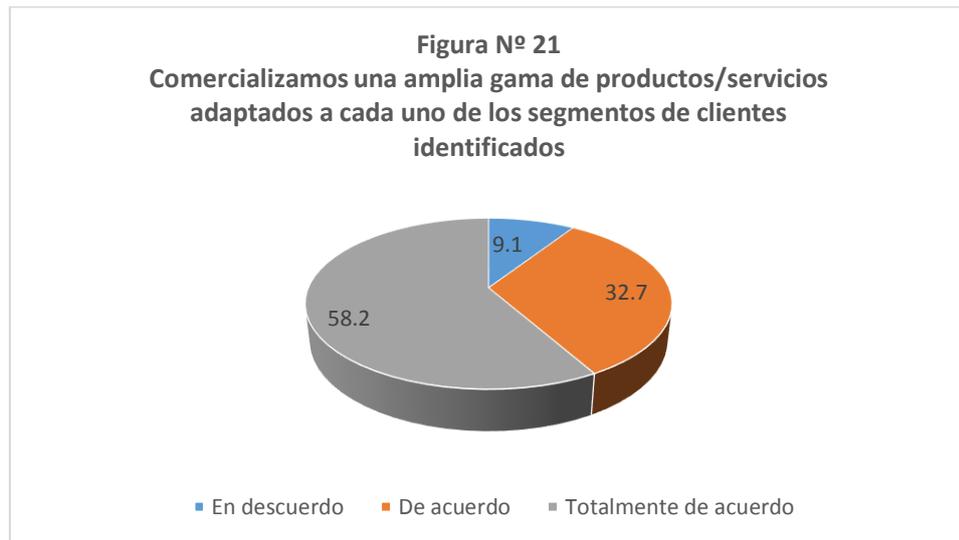
En la figura 20, el 52,7% está de acuerdo en considerar que responden rápidamente a las quejas formuladas por sus clientes, tan igual que el 10,9% que está totalmente de acuerdo con esta apreciación. Esto evidencia que debido a la alta competencia en el sector, la posibilidad de que los clientes pasen de una institución a otra atraída por la oferta y la calidad del servicio es muy fácil, lo cual lleva a responder rápidamente a cualquier contingencia que demanden los clientes.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

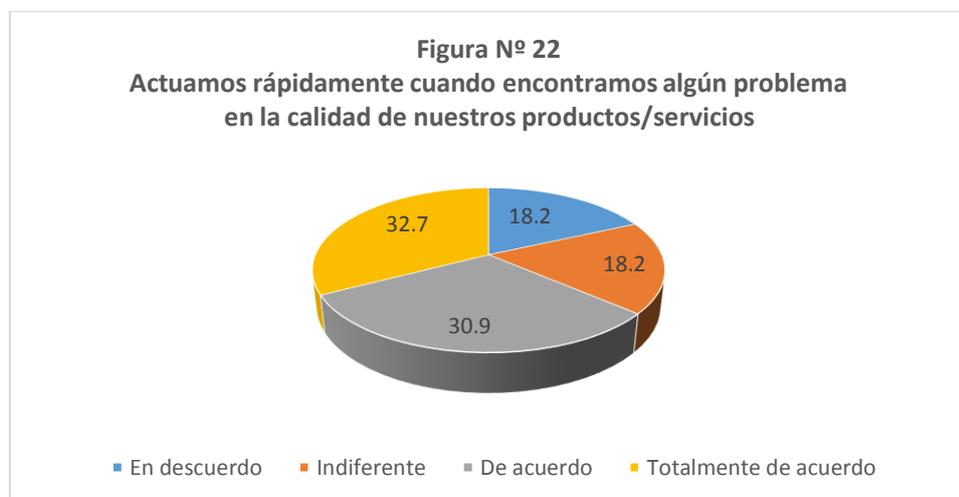
La figura 21, dentro de la misma línea, nos indica que en el sector de la banca comercial el 58,2% está totalmente de acuerdo, mientras que el 32,7% está de acuerdo en que es necesaria la comercialización de un amplio portafolio de productos y servicios que se encuentren en concordancia con los segmentos de mercado de cada uno de sus clientes.

Esta política es concordante con los cambios que están habiendo en el mercado, donde los clientes exigen una mayor cantidad de servicio de acuerdo a las nuevas necesidades que van encontrando en el mercado.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En la figura 22, encontramos que el 32,7% está totalmente de acuerdo, mientras que el 30,9% está de acuerdo en que los ofertantes de la banca comercial deben responder rápidamente cuando se encuentre ante un problema de calidad de sus productos o servicios, con la finalidad de mantener o conservar sus cartera de clientes, dada la competencia incesante en el mercado donde compiten.



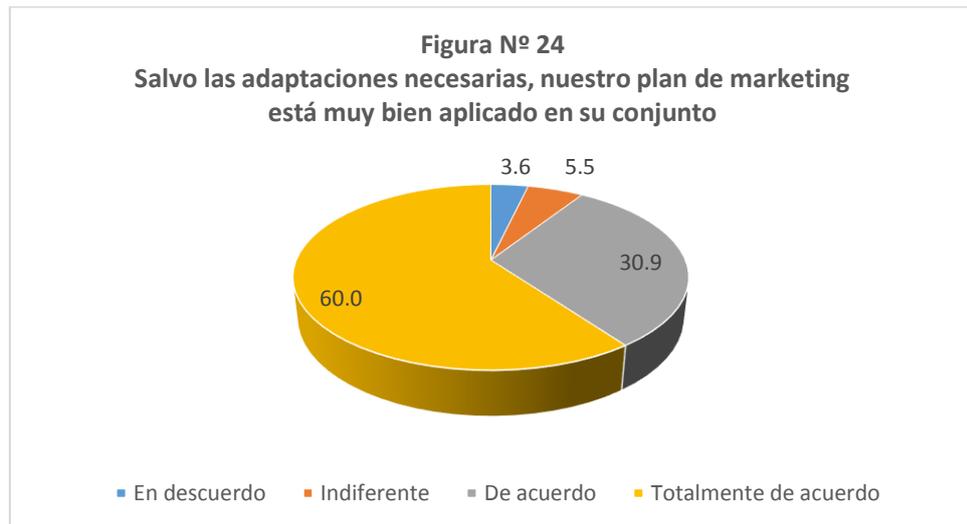
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 23, nos muestra que del total de la población de la banca comercial el 50,9% está de acuerdo, mientras que el 21,8% está totalmente de acuerdo respecto a que las instituciones deben desarrollar un plan de marketing que coordine las acciones sobre los productos que oferta, la venta de los mismos, la comunicación y el precio final para el cliente.



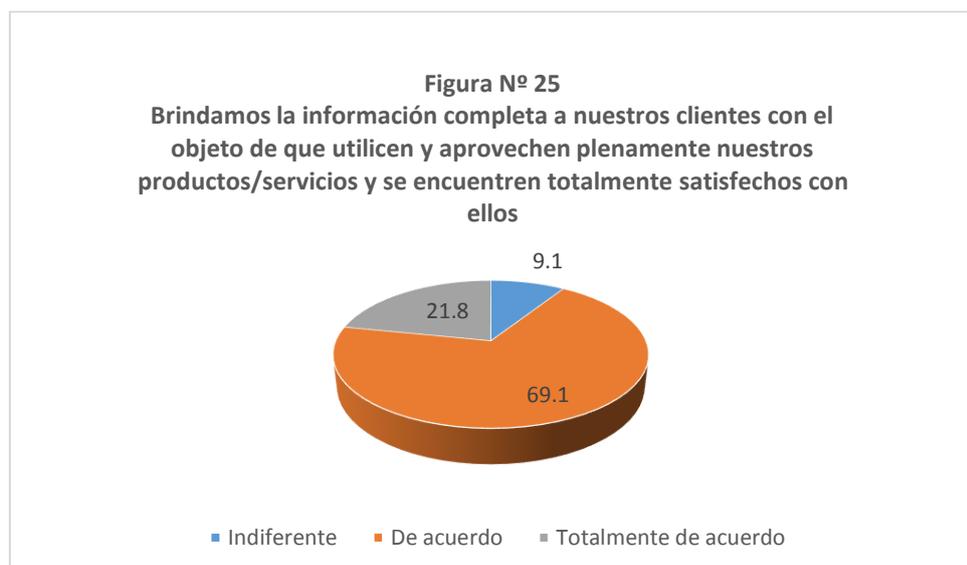
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 24, nos muestra que el 60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 30,9% está de acuerdo, en que el plan de marketing es una herramienta útil y que además debe ser aplicado adecuadamente, ya que es a través de este que se pueden obtener resultados satisfactorios, a través de la asignación de recursos de la empresa en forma óptima y eficiente que conlleven a alcanzar las metas que se ha propuesto la institución financiera en cuanto a colocaciones y captación de depósitos.



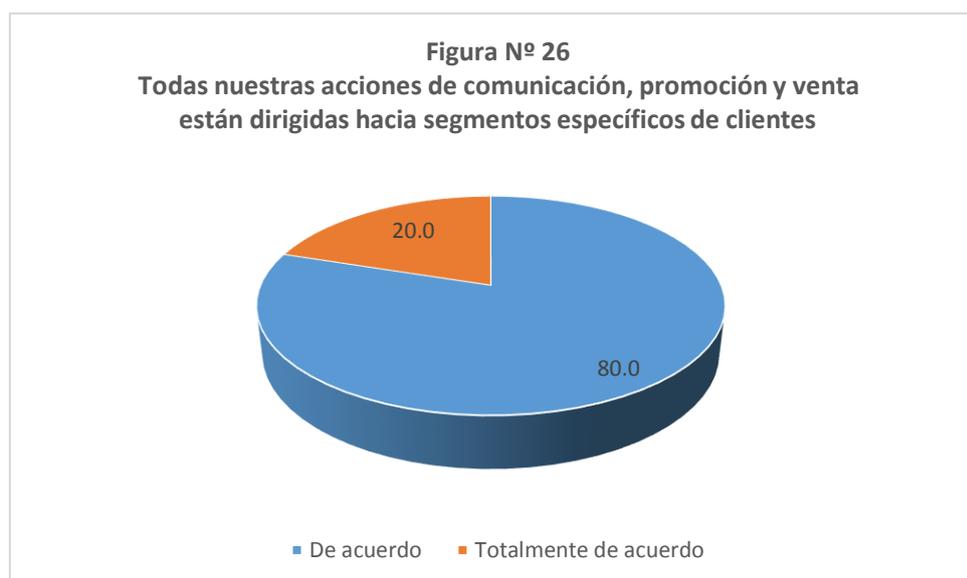
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

De la figura 25, se desprende que los competidores de la banca comercial el 69,1% está de acuerdo, mientras que el 21,8% está totalmente de acuerdo en que se debe brindar la información lo más completa posible a sus clientes con la finalidad de que utilicen y aprovechen plenamente los productos y servicios que se ofrecen a fin de que estos se encuentre plenamente satisfechos.



Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 26, nos muestra que la banca comercial se ha especializado en determinados nichos de mercado, lo cual el 80% está de acuerdo, mientras que el 20% totalmente de acuerdo, en que todas las acciones de comunicación, promoción y ventas deben estar dirigidas hacia los segmentos específicos de clientes a los cuales se dirigen con la oferta de sus productos.

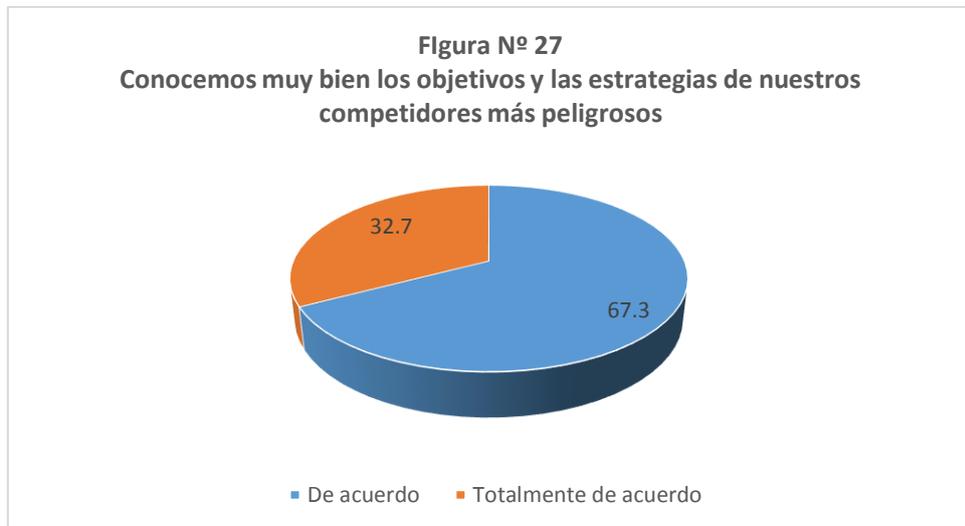


Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.4. Análisis de la competencia

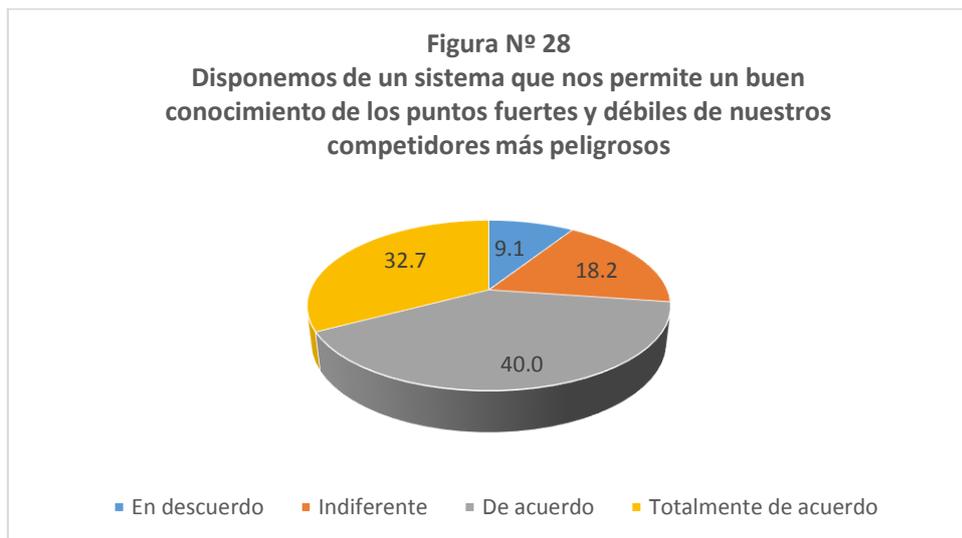
Una cuarta dimensión está relacionada con el análisis de la competencia del sector. Al respecto, podemos apreciar la figura 27, el 67,3% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo en que conocen muy bien los objetivos y las estrategias que vienen adoptando y aplicando los principales competidores del sector, que esto les permitirá ir redefiniendo sus acciones en el

mercado donde compiten a fin de seguir manteniendo una ventaja competitiva.



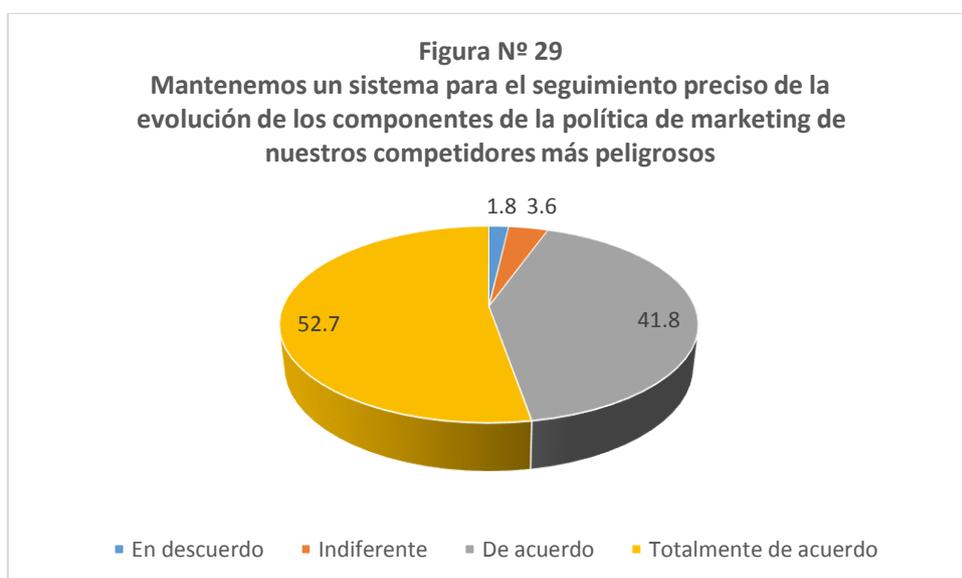
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En la figura 28, se aprecia que el 40% de los competidores de la banca comercial esta de acuerdo y el 32,7% está totalmente de acuerdo en que deben disponer de un sistema que les permite a las empresas financieras tener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de los principales competidores a fin de poder tener éxito en el mercado donde compiten aprovechando sus debilidades y atacando sus fortalezas.



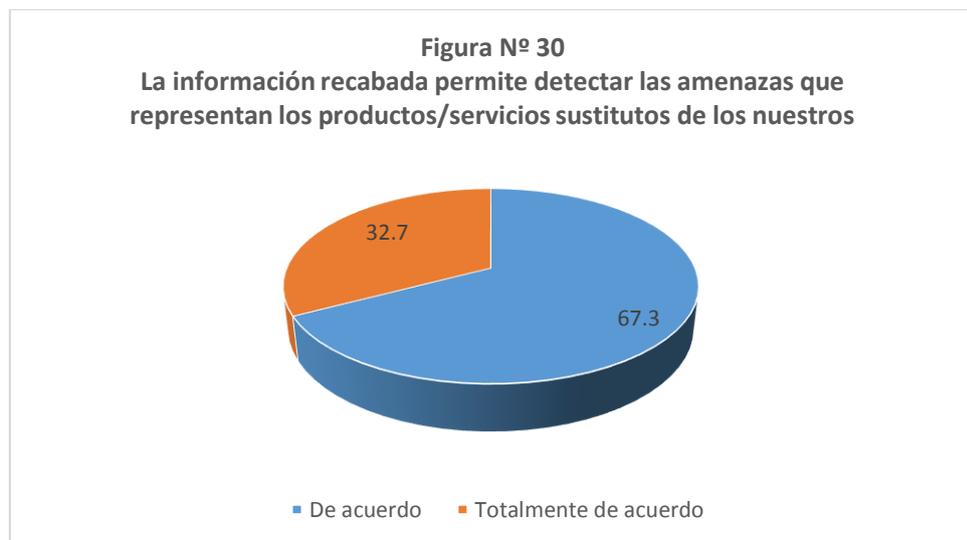
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En la figura 29, se aprecia que el 52,7% está totalmente de acuerdo, mientras que el 41,8% está de acuerdo en que los participantes de la banca comercial deber mantener un sistema de seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing de sus principales competidores a fin de poder diseñar estrategias que conlleven a tener éxito en el mercado donde compiten.



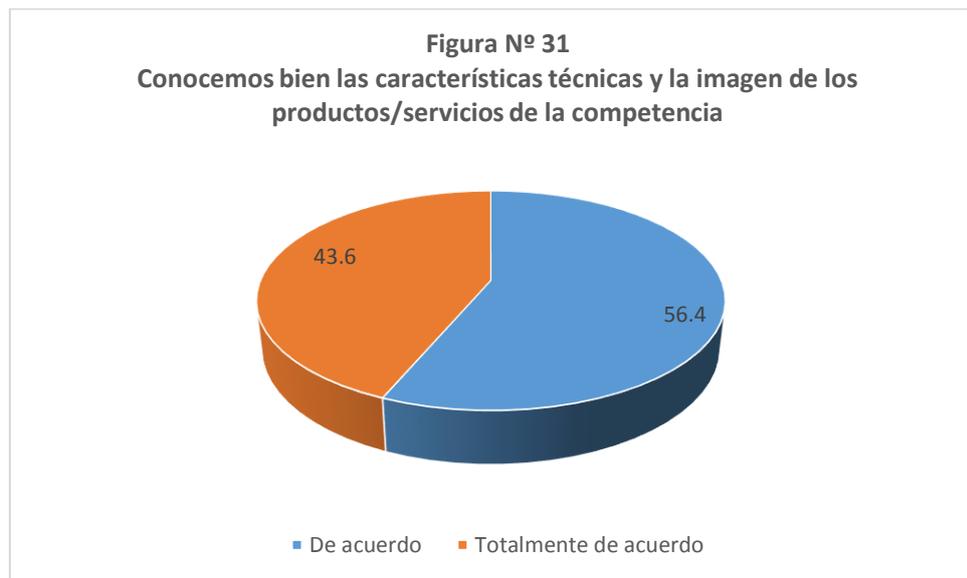
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

En la figura 30, nos muestra que el 67,3% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo en que la información que ellos obtienen de la competencia les permite detectar las amenazas que representan los productos o servicios sustitutos de los propios que se encuentran en el mercado compitiendo. Esto es de vital importancia, ya que actualmente los mercados vienen teniendo una dinámica que conlleva a un mayor desarrollo de productos en función de las exigencias del mercado.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

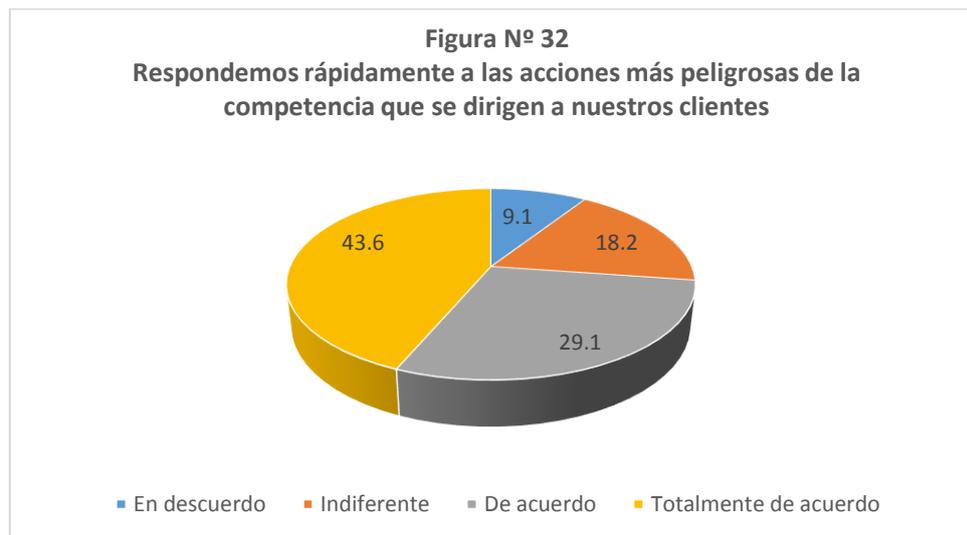
La figura 31, nos da a conocer que el 56,4% está de acuerdo, mientras que el 43,6% está totalmente de acuerdo en que se deben conocer muy bien las características técnicas y la imagen de los productos o servicios de la competencia, con la finalidad de desarrollar productos innovadores que sean atractivos para los segmentos del mercado a los cuales se dirigen. De perder de vista este aspecto, se corre el riesgo de perder mercado.



Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

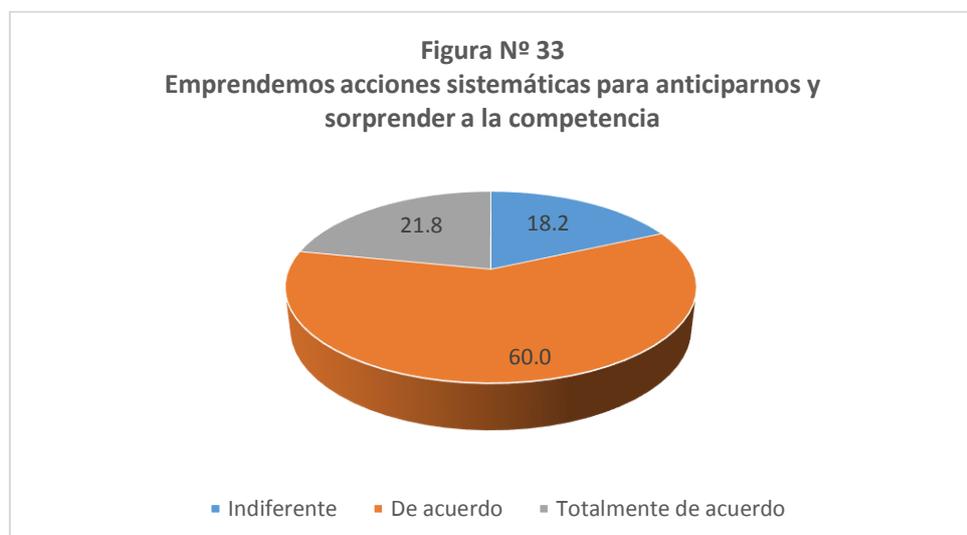
4.5. Acciones estratégicas sobre la competencia

La figura 32, está relacionada con las acciones estratégicas que se debe mantener sobre la competencia. Al respecto el 43,6% considera estar totalmente de acuerdo, mientras que 29,1% está de acuerdo en que se debe responder rápidamente a las acciones agresivas en términos de estrategias por parte de la competencia que se dirigen al mismo segmento. Hoy en día, esta postura es la más común, dado que la competencia en los mercados se ha vuelto muy incesante.



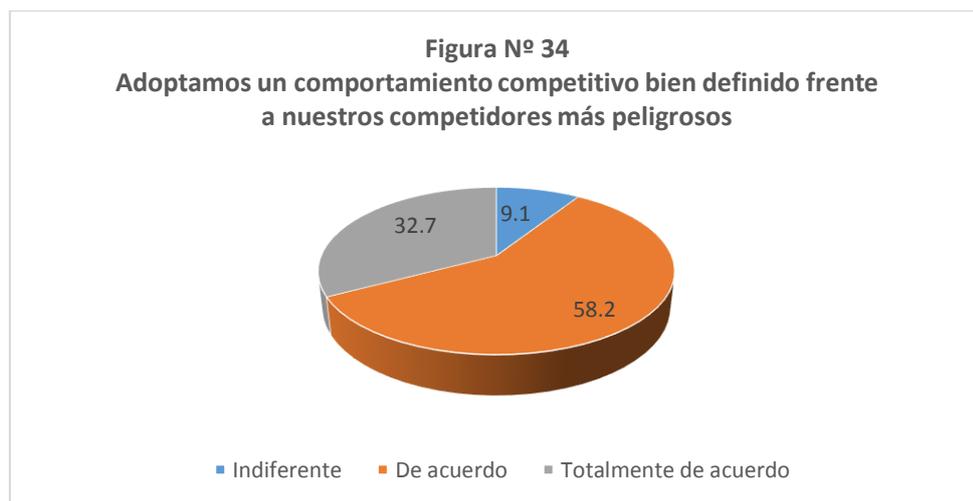
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 33, nos da a conocer que el 60% está de acuerdo y el 21,8% está totalmente de acuerdo en que se debe mantener una política proactiva en el sentido que se debe adelantar acciones frente a la competencia a fin de minimizar los riesgos de perder la cartera de clientes y esto precisamente se logra con mantener información actualizada de las acciones de la competencia y las necesidades de los clientes.



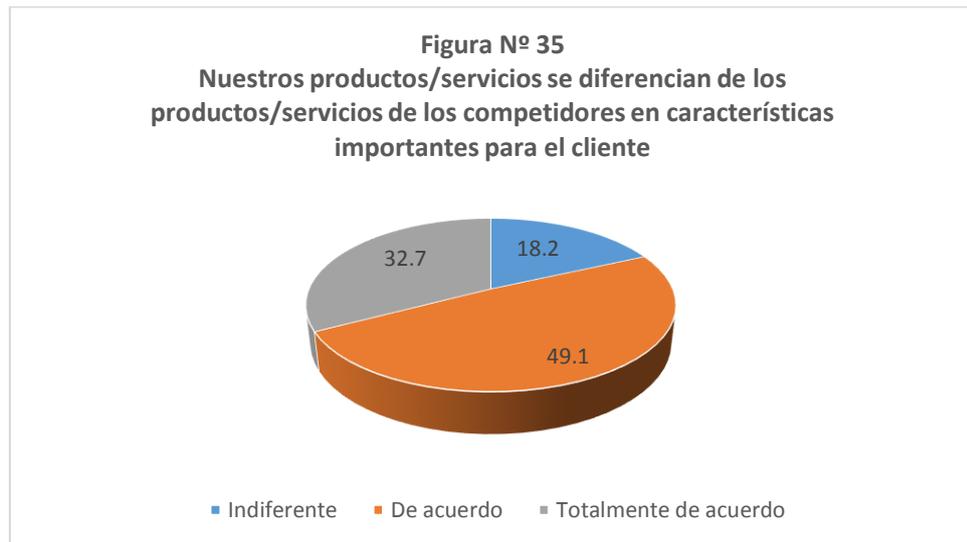
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 34, nos indica que el 58,2% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo, dentro de las acciones estratégicas sobre la competencia de que se requiere adoptar un comportamiento competitivo bien definido frente a los importantes competidores, a fin de tener un liderazgo relativo en el mercado donde ofrecen sus productos y no perder su cartera de clientes.



Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

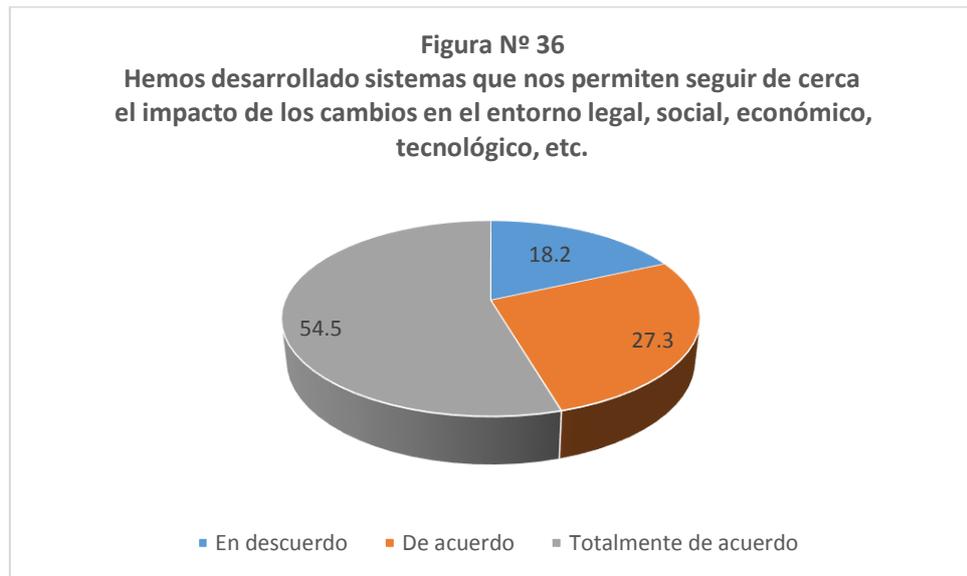
La figura 35, nos muestra dentro de esta misma línea, que el 49,1% está de acuerdo, y el 32,7% está totalmente de acuerdo en que los productos y servicios deben diferenciarse de los de la competencia dentro de las características más importantes, las cuales deben ser percibidas por el cliente y de esta manera tenerlos dentro de su cartera bien satisfechos.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

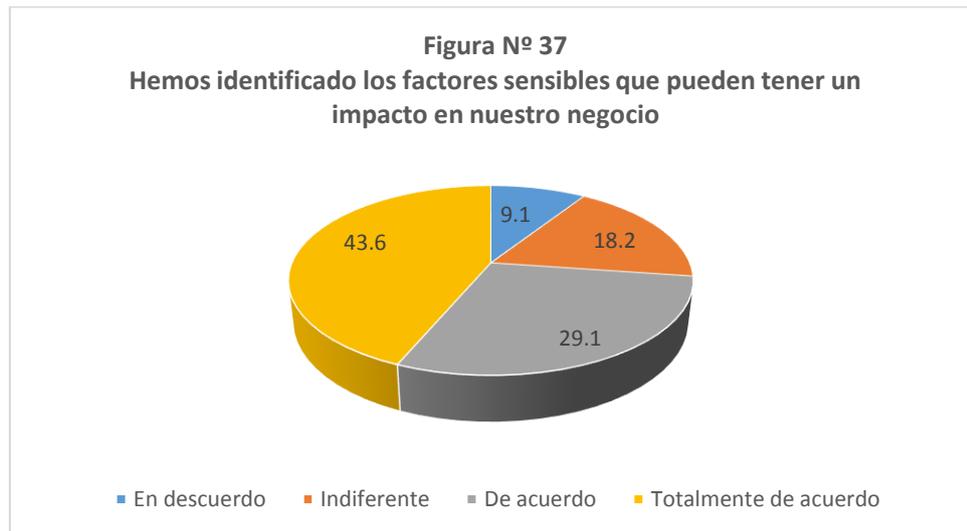
4.6. Análisis del entorno

La figura 36, referente a la dimensión del análisis del entorno, nos muestra que 54,5% está totalmente de acuerdo y el 27,3 de acuerdo en que se deben desarrollar sistemas que permitan seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno, legal, social, económico, tecnológico, entre otros a fin de minimizar los riesgos que estos pudieran ocasionar en la empresa. Esto es de vital importancia hoy más que nunca debido a que el entorno en el cual nos desenvolvemos hoy se caracteriza por ser un estado de incertidumbre donde muchas veces las empresas se enfrentan a nuevos eventos que no han sucedido en el pasado y que puede afectar la performance de la organización.



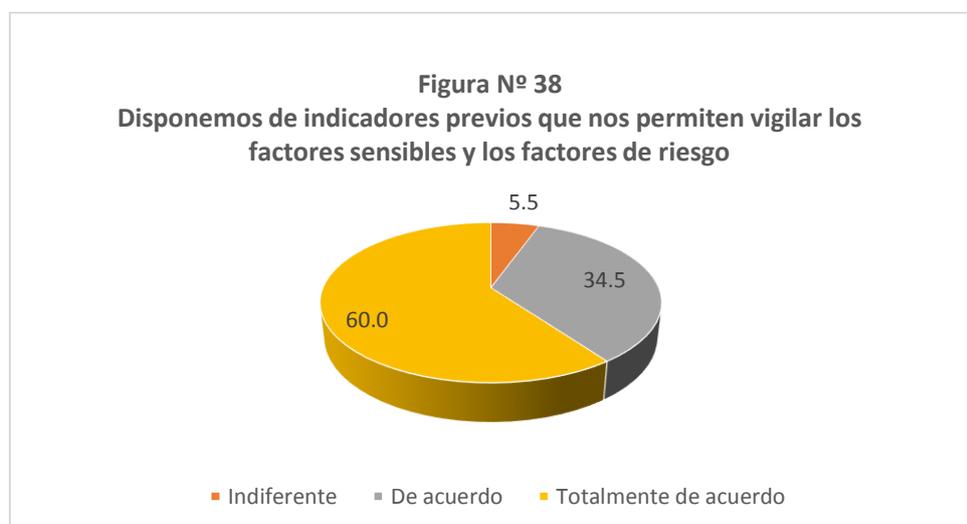
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 37, nos muestra que el 43,6% está totalmente de acuerdo, mientras que el 29,1% está de acuerdo en que las organizaciones del sistema financiero de la banca comercial deben identificar los factores a los cuales son sensibles y que pueden tener un impacto relevante en el negocio. Esto actualmente las empresas del sector financiero lo tienen muy en cuenta, ya que están inmersos dentro del acuerdo de Basilea III, el mismo que busca minimizar los riesgos en las instituciones financieras del mundo.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

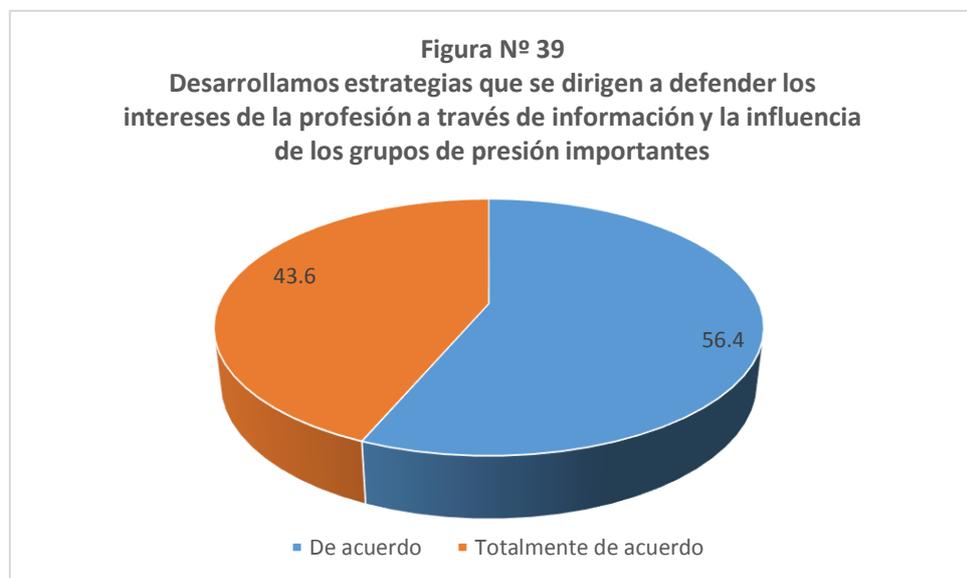
En la figura 38, también dentro del análisis del entorno, se aprecia que el 60% está totalmente de acuerdo y el 34,5% de acuerdo en que las instituciones financieras deben disponer de indicadores previos que les permita vigilar los factores más sensibles y los factores de riesgo los mismo que se encuentran en el entorno principalmente con la finalidad de no afectar negativamente los indicadores de rentabilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.7. Acciones estratégicas sobre el entorno

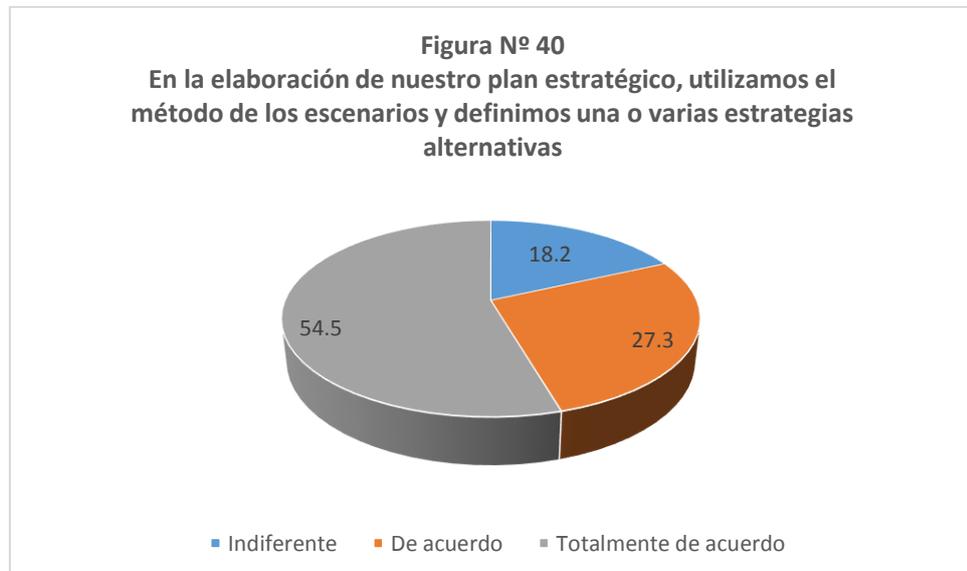
Dentro de las acciones estratégicas sobre el entorno, se puede apreciar en la figura 39, que el 56,4% está de acuerdo, y el 43,6% totalmente de acuerdo en que se deben desarrollar estrategias que están orientadas a defender los intereses de la profesión a través de información y la influencia de los grupos de presión más importantes, tales como, asociaciones de consumidores y usuario, sindicatos, grupos políticos, entre otros de interés, lo que permitirá mantener un ambiente adecuado que contribuya a mejorar los resultados de la institución.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

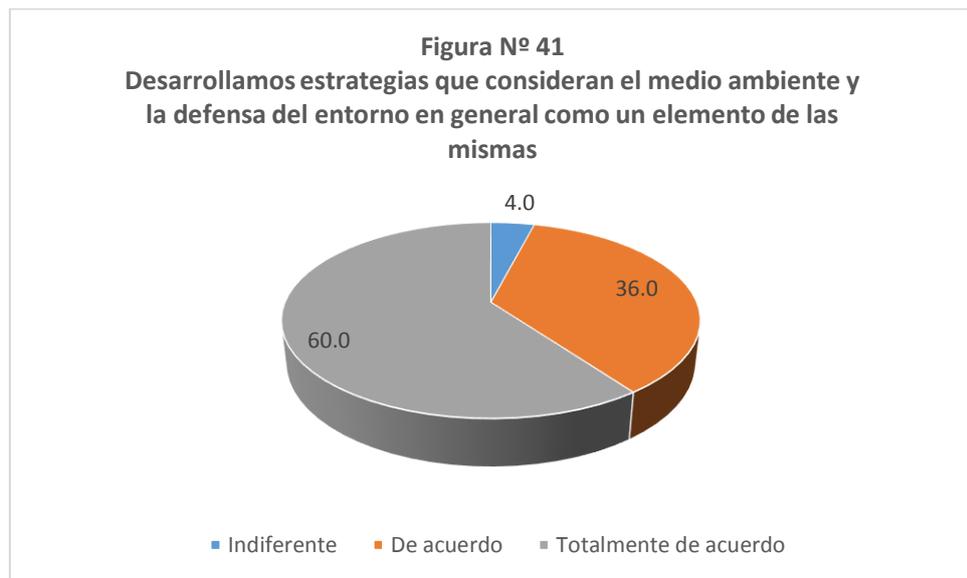
La figura 40, nos muestra que el 54,5% está totalmente de acuerdo, y el 27,3% de acuerdo en que las instituciones financieras con la finalidad de controlar adecuadamente el entorno deben elaborar un plan estratégico, con la aplicación de escenarios, que les permita incorporar posibles situaciones que

se pueden presentar en el entorno y sobre todo cuales deberían ser las acciones a seguir con la finalidad de minimizar los riesgos.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 41, con respecto también a las acciones estratégicas del entorno se aprecia que 60% está totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo en que las instituciones financieras deben desarrollar estrategias que tomen en consideración el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento relevante dentro de la misma. Cada día es más relevante incorporar dentro de la estrategia en medio ambiente ya que es de vital importancia para determinados sectores y a esto no debe estar ajeno el sector financiero a través de la banca comercial, ya que atiende también a estos sectores que generan impactos importantes en el medio donde se desarrollan.



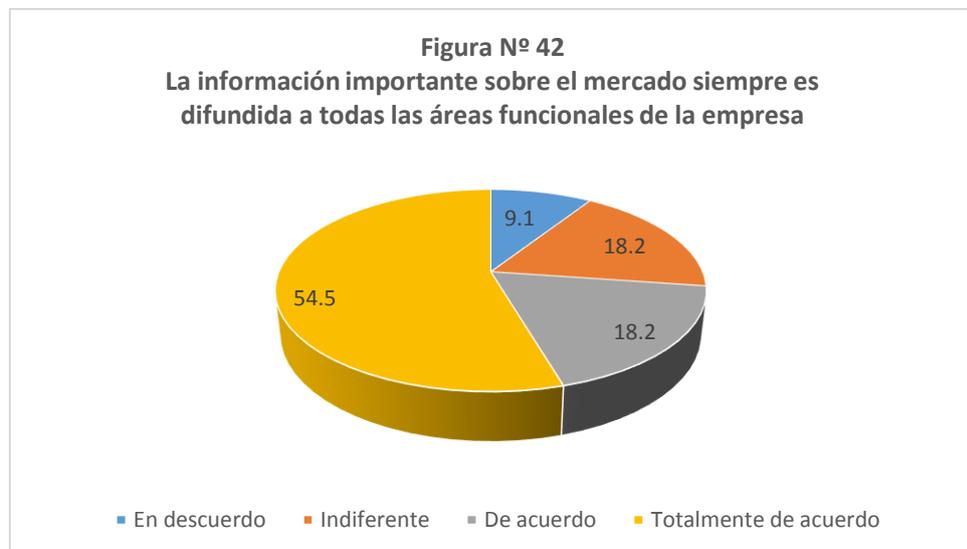
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.8. Coordinación interfuncional

La figura 42, dentro de la dimensión de coordinación interfuncional, se puede apreciar que el 54,5% está totalmente de acuerdo y el 18,2% de acuerdo en que las instituciones financieras deben difundir la información relevante del mercado a todas las áreas funcionales de la empresa, a fin de que sus acciones o tácticas puedan estar alineadas con la estrategia global de la institución y de esta manera puedan contribuir con sus acciones a lograr los objetivos y metas que se han propuesto en forma corporativa.

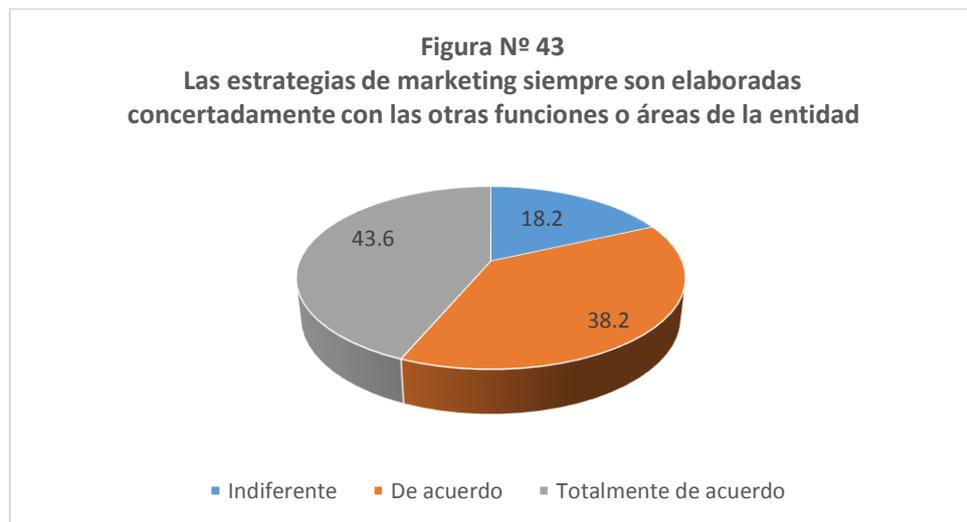
Si no se logra diseminar la información del mercado al interior de la institución, no se va a poder contar con el planteamiento de estrategias de las áreas de segundo o tercer nivel de las

empresas que coadyuven a mejorar la performance de la empresa financiera.



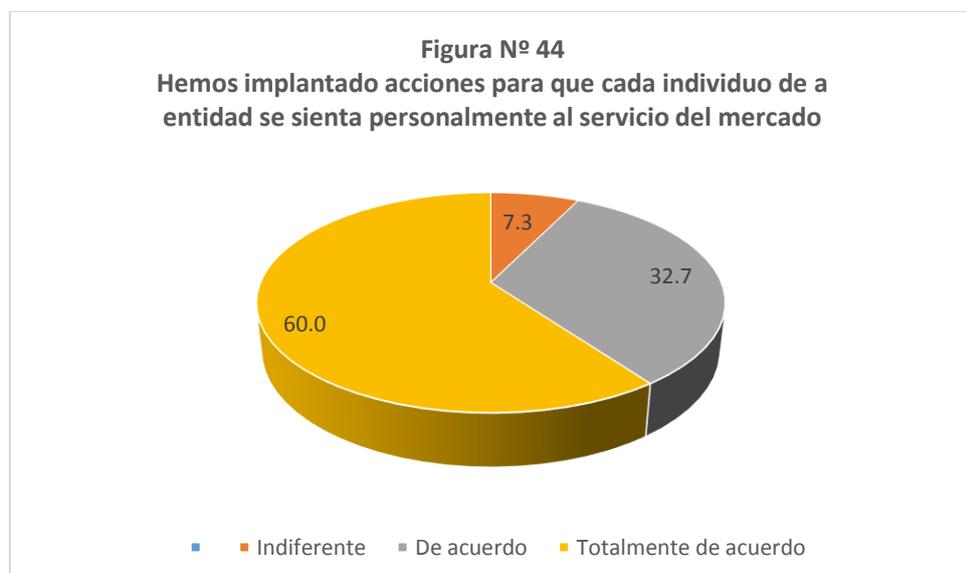
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 43, dentro de la coordinación interfuncional, nos muestra que el 43,6% está totalmente de acuerdo y el 38,2% está de acuerdo en que las instituciones financieras deben desarrollar sus estrategias de marketing en forma coordinada con las otras áreas de la empresa a fin de que exista un alineamiento estratégico y que de esta manera todos participen de la misma y lo que mejor la hagan suya y la lleven a la acción.



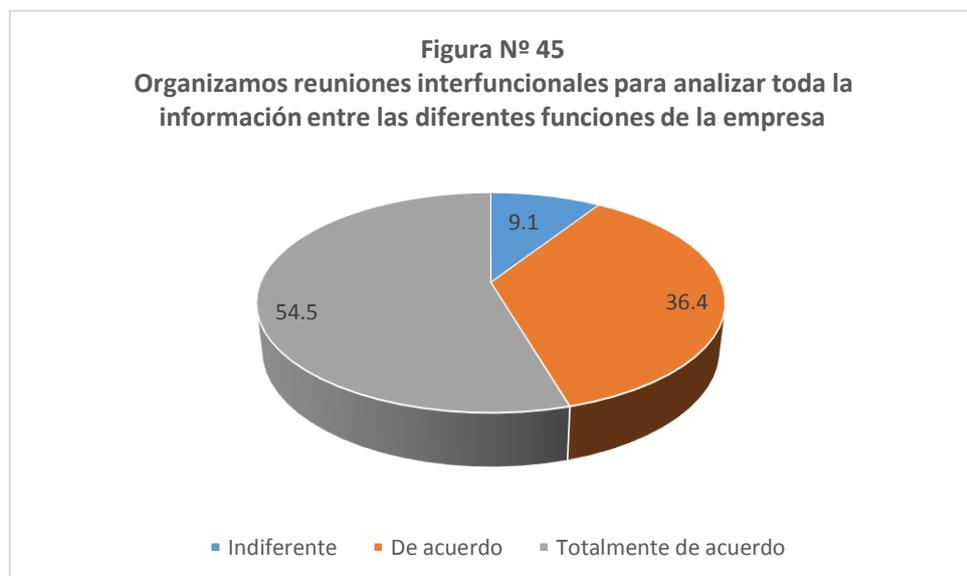
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 44, dentro de la misma línea nos muestra que el 60% de las instituciones financieras están totalmente de acuerdo y el 32,7% de acuerdo en que se deben implementar acciones a fin de que cada miembro de la organización se sienta al servicio del mercado, debido a que esta forma de pensar ayuda a que la organización en su conjunto se beneficie con el aporte de todos sus miembros.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

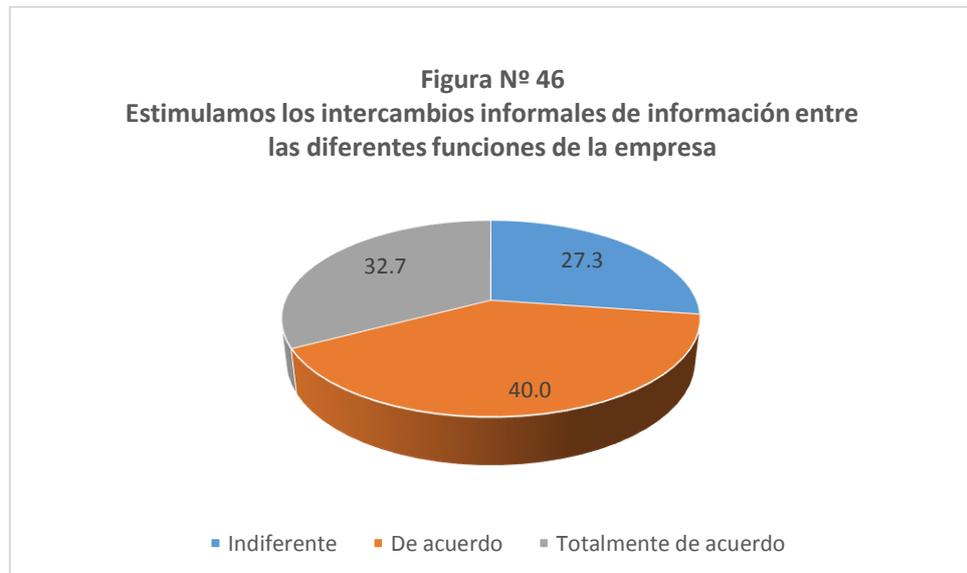
La figura 45, nos da a conocer respecto a la coordinación interfuncional que el 54,5% está totalmente de acuerdo y el 36,4% de acuerdo con organizar reuniones internacionales para analizar toda la información relevante obtenida del mercado, esto de vital importancia hoy en día debido a que las organizaciones necesitan contar con lo que está pasando en el entorno o medio para redefinir sus estrategias y acciones en post de obtener mayores participaciones en el mercado donde compiten con sus productos o servicios.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

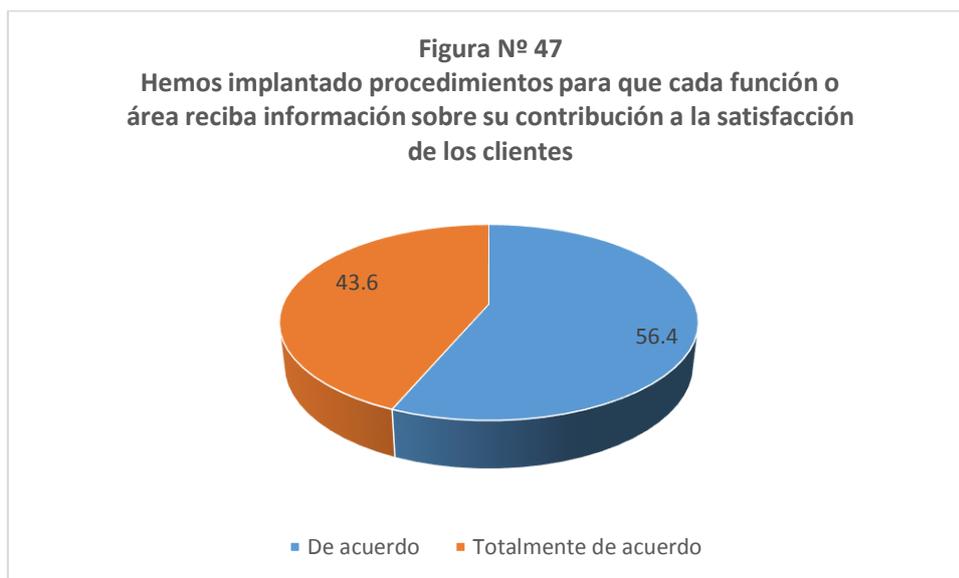
En la figura 46, dentro de la misma línea de coordinación, el 40% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo en que se deben estimular los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa. Se ha demostrado que muchas veces la comunicación informal dentro de una organización es mucho más efectiva que la formal y cuando

sucede, se debe formalizar dichos canales de comunicación a fin de lograr el éxito que se desea en la organización.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 47, relacionada con el mismo punto, nos muestra que 56,4% está de acuerdo, mientras que el 43,6% está totalmente de acuerdo en que se deben implementar procedimientos para que cada función o área de la organización reciba toda la información sobre su contribución en la satisfacción de los clientes. Esto es relevante ya que las áreas van a tener conocimiento de cómo sus acciones o procedimientos están contribuyendo en la satisfacción de los clientes a los cuales ofertan sus productos o servicios. Además esto tiene un efecto de retroalimentación que va a contribuir a mejorar sus procesos en post de ir incrementando la calidad del servicio y por ende la satisfacción de los clientes a los cuales se dirigen.



Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.9. Rendimiento

En el cuadro 4, se puede apreciar las rentabilidades de las instituciones financieras que conforman la banca comercial en la provincia de Tacna. Esta rentabilidad ha sido medida a través de el ROE (sobre el patrimonio) y ROA (sobre los activos). Al respecto podemos mencionar que tanto las instituciones de la banca múltiple como las instituciones no bancarias tienen muestran una fuerte variabilidad de la rentabilidad. En el caso de la Banca múltiple destacan el banco Interbank con el 26,59%, Continental con 26,51% y el banco de crédito con 24,7%. En el caso de las instituciones no bancarias, destacan Crediscotia Financiera con el 26,56%, Compartamos financiera con el 17,77% y finalmente la CMAC Arequipa con el 16,64%.

**Cuadro Nº 4 Banca Comercial del Distrito de Tacna
(Marzo 2015)**

Nº	Institución	ROE	ROA
Banca Múltiple			
1	Continental	26,51	2,23
2	Crédito	24,7	2,32
3	Interbank	26,59	2,44
4	Scotiabank	18,89	2,30
5	Mi Banco	2,20	0,69
6	Azteca del Perú	8,32	0,79
7	Financiero	13,17	1,08
8	Interamericano	12,60	0,97
Instituciones No Bancarias			
9	Caja Municipal de Tacna	4,59	0,63
10	Financiera Confianza	2,64	0,42
11	Crediscotia Financiera	26,56	3,51
12	Caja Municipal de Arequipa	16,64	1,98
13	Caja Metropolitana de Lima	1,33	0,54
14	Caja Municipal de Piura	13,12	1,49
15	Caja Municipal de Cusco	19,0	3,09
16	Financiera Edyficar	2,55	0,51
17	Compartamos financiera	17,77	2,33
18	Financiera Efectiva	20,32	4,83
19	Financiera UNO	3,79	1,0
20	Financiera Nueva Visión	1,96	0,47
Total			

Fuente: SBS

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizaron modelos de regresión lineal, dada la escala de intervalo (métrica) que se ha utilizado en el cuestionario. Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student y la prueba de diferencia de medias independientes a través de las cuales se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

5.1. Hipótesis General

Ho: No existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna.

H1: Existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que la orientación al mercado influye directa y significativamente en el rendimiento de la banca comercial (se rechaza la hipótesis nula), lo cual se demuestra a través de coeficiente de la matriz de correlación, a un nivel de significancia bilateral de 0,01 y 0.05. Ver cuadro 5.

Cuadro Nº 5
Correlaciones

		ROE	ROA	O_MERCADO
ROE	Correlación de Pearson	1	,829**	,709**
	Sig. (bilateral)		,000	,022
	N	55	55	55
ROA	Correlación de Pearson	,829**	1	,613*
	Sig. (bilateral)	,000		,013
	N	55	55	55
O_MERCADO	Correlación de Pearson	,709**	,613*	1
	Sig. (bilateral)	,022	,013	
	N	55	55	55

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De otro lado, en el cuadro Nº 7, se puede visualizar el R cuadrado ajustado, el cual asciende al 56%, lo nos muestra un buen ajuste del modelo, así mismo, en el cuadro 8 se aprecia la tabla anova, la cual nos indica que el modelo en su conjunto es significativo dado que el nivel de significancia es menor a 0,05 (a un nivel de confianza del 95%). De otro lado, en los cuadros Nº 6 y 7, se aprecia el modelo de regresión, del cual podemos concluir lo siguiente: a) las variables independientes tanto el ROE como el ROA son significativas en el modelo y explican el comportamiento de la variable dependiente orientación al mercado, ya que ambos tienen un nivel de significancia menor a 0,05 (a un nivel del 95% de confianza), así mismo, existe una relación directamente proporcional, dado el signo positivo de los parámetros. Finalmente los estadísticos de colinealidad nos indican que no existe multicolinealidad ya que el indicador de tolerancia es menor a 0,10 y el indicador FIV el mayor a 10.

Cuadro N° 06

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,623	5,710		,109	,914
O_MERCADO	3,330	1,406	,309	2,368	,022

a. Variable dependiente: ROE

Cuadro N° 07

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,102	,778		1,418	,162
O_MERCADO	2,158	1,191	,113	3,824	,013

a. Variable dependiente: ROA

5.2. Hipótesis específicas

5.2.1. Hipótesis específica del análisis de los clientes influye en la orientación al mercado

Ho: El análisis de los clientes de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación del mercado.

H1: El análisis de los clientes de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación del mercado.

Se puede concluir que la variable análisis de los clientes, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba "t" student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

5.2.2. Hipótesis específica las acciones estratégicas influyen en la orientación al mercado

Ho: Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable acciones estratégicas sobre los clientes, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba "t" student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

5.2.3. Hipótesis específica análisis de la competencia influyen en la orientación al mercado

Ho: El análisis de la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

H1: El análisis de la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Se puede concluir que la variable análisis de la competencia, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

5.2.4. Hipótesis específica análisis de la competencia influyen en la orientación al mercado

Ho: Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable acciones estratégicas, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

5.2.5. Hipótesis específica análisis del entorno influyen en la orientación al mercado

Ho: El análisis del entorno de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: El análisis del entorno de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable análisis del entorno, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

5.2.6. Hipótesis específica acciones estratégicas sobre el entorno influyen en la orientación al mercado

Ho: Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable acciones estratégicas, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

5.2.7. Hipótesis específica coordinación interfuncional influyen en la orientación al mercado

Ho: La coordinación interfuncional de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: La coordinación interfuncional de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable coordinación interfuncional, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 10.

Cuadro N° 8

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,843 ^a	,711	,667	,46413

a. Variables predictoras: (Constante), COORD_INTERF, ANAL_CLIEN, ACC_ESTRAT, ANAL_COMP, ACC_ESTRAT_ENTOR, ACC_ESTR_COMP, ANAL_ENTOR

b. Variable dependiente: O_MERCADO

Cuadro N° 09

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	24,857	7	3,551	16,485	,000 ^b
1 Residual	10,124	47	,215		
Total	34,982	54			

a. Variable dependiente: O_MERCADO

b. Variables predictoras: (Constante), COORD_INTERF, ANAL_CLIEN, ACC_ESTRAT, ANAL_COMP, ACC_ESTRAT_ENTOR, ACC_ESTR_COMP, ANAL_ENTOR

Cuadro Nº 10
Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
(Constante)	,862	2,764		,312	,757	4,699	6,423		
ANAL_CLIEN	,158	,587	,055	3,269	,009	1,339	1,023	,047	16,800
ACC_ESTRAT	,054	,300	,040	4,181	,047	,549	,658	,026	17,944
ANAL_COMP	,361	,491	,240	3,735	,046	,627	1,349	,058	17,315
ACC_ESTR_C OMP	,356	,595	,253	2,598	,003	1,554	,842	,035	28,978
ANAL_ENTOR	,286	,372	,377	2,768	,016	,463	1,035	,026	39,081
ACC_ESTRAT_ ENTOR	,200	,481	,168	3,416	,029	,767	1,168	,038	26,448
COORD_INTER F	,362	,594	,332	2,610	,045	,833	1,557	,021	48,170

a. Variable dependiente: O_MERCADO

5.2.8. Hipótesis específica relación de la orientación al mercado entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias

Ho: Entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias no existen diferencias significativas con relación a la estrategia de orientación al mercado.

H1: Entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias existen diferencias significativas con relación a la estrategia de orientación al mercado.

El resultado de la prueba t “student” de diferencias de medias de muestras independientes nos indica a un nivel de significancia del 95% existen diferencias entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias con relación a la estrategia de orientación al mercado. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95%. Ver cuadro N° 11.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se ha comprobado que la orientación al mercado tiene una relación directa y significativa con el rendimiento medido a través del ROE y el ROA. Lo cual se ha demostrado a través de la matriz de correlación bivariada de todos estos elementos con la variable independiente orientación al mercado.

SEGUNDA: Se ha demostrado que la política de analizar a los clientes influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba "t" student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el análisis de los clientes explican la orientación al mercado.

TERCERA: Se ha demostrado que las acciones estratégicas sobre los clientes influyen significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba "t" student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que las acciones estratégicas sobre los clientes explican la orientación al mercado.

CUARTA: Se ha demostrado que el análisis de la competencia influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba "t" student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el análisis de la competencia explica la orientación al mercado.

- QUINTA: Se ha demostrado que las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influyen significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que las acciones estratégicas sobre la competencia explican la orientación al mercado.
- SEXTA: Se ha demostrado que el análisis del entorno influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el análisis del entorno explica la orientación al mercado.
- SEPTIMA: Se ha demostrado que las acciones estratégicas sobre el entorno influyen significativamente el éxito de la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir las acciones estratégicas sobre el entorno explican la orientación.
- OCTAVA: Se ha demostrado que la coordinación interfuncional entre los miembros de la institución influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza

del 95%, esto quiere decir que la coordinación interfuncional explica la orientación al mercado.

NOVENA: Se ha demostrado que existen diferencias entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias en relación a la estrategia de orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba "t" student, de diferencia de medias de muestras independientes, a un nivel de confianza del 95%.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Las empresas de la banca comercial deben seguir orientando sus estrategias hacia el mercado, lo cual significa que deben orientar sus estrategias de afuera hacia adentro de la organización, es decir, tomar en consideración como base para la definición de sus estrategias las necesidades y expectativas de los clientes, ya que esto redundará una mayor rendimiento de su patrimonio o sus activos.

SEGUNDA: Tanto las empresas de la banca múltiple como de las instituciones no bancarias deberán analizar permanentemente a sus clientes actuales y potenciales del mercado meta al cual se dirigen, conociendo la evolución de sus necesidades, podrán diseñar nuevos productos o servicios que generen valor para sus clientes y de esta manera orientar más al mercado sus acciones.

TERCERA: Las empresas que conforman la banca múltiple y las instituciones no bancarias deben desarrollar estrategias sobre los clientes, en función de la evaluación permanente de la percepción de sus productos en el mercado y de la evolución de los nichos de mercado.

CUARTA: Las empresas del sistema financiero, específicamente la banca comercial deben analizar permanentemente la competencia, evaluar sus estrategias y los productos que tienen en el mercado que compiten con los suyos en los

diferentes segmentos, a fin de no perder participación en el mercado y sobre todo mantener su cartera de clientes satisfechos.

QUINTA: La banca comercial debe desarrollar permanentemente acciones estrategias sobre la competencia, evaluando todas sus acciones y productos comparándolo con los suyos a través de un enfoque de orientación al mercado, donde el cliente debe encontrar en la institución los productos financieros que requiere para sus operaciones, de tal modo, que no tenga que ir a la competencia a encontrar lo que la empresa no tiene.

SEXTA: Las instituciones financieras de la banca comercial no deben dejar de lado el análisis del entorno, en los aspectos, económico, social, cultural, tecnológico, entre otros, que son gravitantes para el desarrollo de la institución, ya que hoy más que nunca se toman decisiones en incertidumbre.

SÉPTIMA: La banca comercial debe diseñar permanentemente acciones estratégicas sobre el entorno, sobre la base de un plan estratégico que incorpore escenarios probables del medio en que se desenvuelve a fin de no perder de vista la evolución del mismo y las probables contingencias que se podrían presentar en el futuro.

OCTAVA: Con la finalidad de mantener una estrategia de orientación al mercado por parte de la banca comercial, se debe tener como política transmitir la información del entorno hacia adentro de

la organización, es decir a todas las áreas funcionales de la empresa a fin de que esta información sea incorporada en la estrategia corporativa, de tal modo que se logre un alineamiento de la misma por parte de los integrantes de la organización.

NOVENA: Ambos tipos de instituciones, la banca múltiple y las instituciones no bancarias no deben dejar de lado la orientación al mercado, debido a que son los clientes que guían el accionar de las empresas y por ende son ellos los que general los ingresos a través de la adquisición de los productos financieros que demandan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (1987): "Management Estratégico del Mercado". Hispano Europea, Barcelona.

Armario, J. (2003). "Orientación al mercado y proceso de internalización de empresas". Tesis doctoral.

Cossío, S. (2013). "La orientación al mercado y el rendimiento: El caso de la banca comercial española". Tesis Doctoral.

Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1993): "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability". Working Paper, Annual Conference American Marketing Association.

Deshpandé, R. y Farley, J. (1990): "Customer Orientation in Japanese Firms". Marketing Science Institute, Working Paper nº90-123, pp.21-23.

Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit". Strategic Management Journal, Vol.5, pp.265-273.

Hise, R. (1965): "Have Manufacturing Firms adopted the Marketing Concept?". Journal of Marketing, Vol.29, July, pp.9-12.

Hooley, G.J.; Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". European Journal of Marketing, Vol.24, nº9, pp.7-23.

Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". Journal of Marketing, Vol.59, April, pp.1-15.

Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". Journal of Marketing, Vol.57, July, pp.53-70.

Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.119-153.

Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.1-18.

Lado Cousté, (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model". *European Journal of Marketing*, Vol.32, nº1-2, pp.23-39.

Lado Cousté, N. (1995): "Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Lambin, J.J. (1995): "Marketing Estratégico". McGraw-Hill, 3ª edición, Madrid.

Lawton, L. y Parasuraman, A. (1980): "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning". *Journal of Marketing*, Vol.44, nº1, Winter, pp.19-25.

Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*, Vol.38, nº4, pp.45-56.

Lear, R.W. (1963): "No Easy Road to Market Orientation". *Harvard Business Review*, Vol.41, September-october, pp.53-60.

Lichtenthal, J.D. y Wilson, D.T. (1992): "Becoming Market Oriented". *Journal of Business Research*, Vol.24, pp.191-207.

Llonch Andreu, J. (1993): "La Orientación al Mercado y sus Efectos en los Resultados de la Empresa". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

Kiel, G. (1984): "Technology and Marketing: The Magic Mix?". Business Horizons, May-june, pp.7-14.

Kotler, Ph. (1994): "Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control". 8ª Edición, Prentice-Hall-Simon & Shuster International Group. Versión castellana: "Dirección de Marketing" (1995), 8ª edic., Prentice Hall International, U.K.

Magalhães Serra, E. y Carvalho Vieira, J.M. (1994): "Orientación al Mercado: la Ética del Concepto de Marketing". Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM. Cáceres, 7-10 Junio, pp.307-318.

Martín Armario, E. (1993): "Marketing". Ariel, Madrid.

McKenna, R. (1991): "El Nuevo Concepto de Marketing: Marketing es Todo". Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre, pp.25-38.

McGee, L.W. y Spiro, R.L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective". Business Horizons, May-june, pp.40-45.

McNamara, C.P. (1972): "The Present Status of the Marketing Concept". Journal of Marketing, Vol.36, January, pp.50-57.

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1992): "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment". Marketing Science Institute, Working Paper nº92-118.

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". Journal of Marketing, Vol.54, October, pp.20-35.

Pearce, J.A.; Robbins, D.K. y Robinson, R.B. (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality of Financial Performance". Strategic Management Journal, Vol.8, March-april, pp.125-134.

Pelham, A. (1993): "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance". Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.

Pleshko, J. (1993): "The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance)". Tesis Doctoral, The Florida State University, U.M.I.

Rivera Camino, J. (1995): "L'Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". Tesis Doctoral, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série-nº243, Bélgica.

Roberts, E.B. (1990): "Evolving toward Product and Market-Orientation: The Early Years of Technology-Based Firms". *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, Diciembre, pp.274-287.

Roberts, E.B. (1991): "Strategic Transformation and the Success of High-Technology Companies". *International Journal of Technology Management*, pp.59-80.

Ruekert, R.W.; Walker, O.C. y Roering, K.J. (1985): "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, Vol.49, Winter, pp.13-25.

Ruekert, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *Journal of Research in Marketing*, Vol.9, January, pp.225-245.

Schnaars, S.P. (1994): "Estrategias de Marketing: Un Enfoque Orientado al Consumidor". Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Sharp, B. (1991): "Marketing Orientation: More than Just Customer Focus". *International Marketing Review*, Vol.8, nº4, pp.20-25.

Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walker, B.J. (1992): "Fundamentos de Marketing". McGraw-Hill, 9ª edición, Mexico.

Tuominen, M. y Möller, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". 25th EMAC Annual Conference, 'Marketing for an Expanding Europe', J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol.2, pp.1161-1181.

Varela González, J.A.; Calvo Silvosa, A.; Magalhaes, E. y Carvalho, J.M. (1996) (Varela et al.): "Perspectivas sobre el Constructo 'Orientación al Mercado'. Análisis empírico de sus Relaciones (1)". Actas del IX Congreso Nacional de AEDEM. Granada, Junio, pp.115-128.

Vázquez Casielles, R. (1986): "Desarrollos Recientes en la Estrategia de Marketing. Una Recopilación". Revista Española de Economía, Vol.3, nº1, pp.151-171.

Vázquez Casielles, R. y Trespacios Gutiérrez, J.A. (1994): "Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales". Civitas, Madrid.

Walker, O.C. y Ruekert, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework". Journal of Marketing, Vol.51, July, pp.15-33.

Webster, F.E. Jr. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept". Business Horizons, Vol.31, May-june, pp.29-39.

Webster, F.E. Jr. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". Journal of Marketing, Vol.56, October, pp.1-17.

Willenborg, G.; Alsem, K.J. y Hoekstra, J.C. (1998): "A Classification of Marketing Orientations: An Empirical Investigation in The Netherlands". 27th EMAC Annual Conference, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.2, pp.569-578.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial en la provincia de Tacna, año 2015"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna?	Objetivo general Determinar cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la provincia de Tacna.	Hipótesis general Existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial en la provincia de Tacna.	V.I. Orientación al Mercado	Análisis de los clientes Acciones estratégicas sobre el entorno Coordinación interfuncional Análisis del entorno Acciones estratégicas sobre los clientes Análisis de la competencia Acciones estratégicas sobre la competencia
Problemas específicos 1. ¿Cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación del mercado? 2. ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado? 3. ¿Cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado? 4. ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado? 5. ¿Cómo influye el análisis del entorno de la banca comercial a la orientación al mercado? 6. ¿Cómo contribuyen las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial a la orientación al mercado? 7. ¿Cómo afecta la coordinación interfuncional de la banca comercial a la orientación al mercado?	Objetivos específicos 1. Analizar cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado. 2. Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado. 3. Analizar cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado. 4. Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado. 5. Analizar cómo influye el análisis del entorno de la banca comercial a la orientación al mercado. 6. Determinar cómo contribuyen las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial a la orientación al mercado. 7. Analizar cómo afecta la coordinación interfuncional de la banca comercial a la orientación al mercado.	Hipótesis específicas 1. El análisis de los clientes de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado. 2. Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado. 3. El análisis de la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado. 4. Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado. 5. El análisis del entorno de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado. 6. Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado. 7. La coordinación interfuncional de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado.	V.D. Rendimiento	ROA ROE Cuota de mercado
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
Tipo de Investigación:	Investigación aplicada	Población:	Está determinada por los gerentes de las 55 sucursales y/o agencias	Método: Descriptivo y correlacional
Nivel de investigación:	Descriptiva, correlacional		y/o agencias de la provincia de Tacna	Técnica: Encuesta
Diseño de investigación:	No experimental, de corte transversal	Muestra: se ha tomado toda la población debido a que	lo constituyen 55 gerentes o administradores en la provincia de Tacna.	Instrumentos: Cuestionario Tratamiento estadístico: Análisis correlacional, regresión, "t" student

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO

EL CUESTIONARIO

DATOS GENERALES

1. Años en el Puesto: _____
2. Sexo M () F ()
3. Edad
4. Banca Comercial: a) Banca Múltiple b) Instituciones no bancarias

1. LOS CLIENTES.

1a. ANALISIS DE CLIENTES.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

1.1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.
1.2. Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
1.3. Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes.
1.4. Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado; es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades.
1.5. Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios.
1.6. Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado (clientes actuales y potenciales)
1.7. Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por cada cliente.
1.8. Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios.
1.9. Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra entidad de formas nuevas y alternativas de venta y atención al cliente (cajeros automáticos, contacto telefónico y vía informática, ...)

1b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL CLIENTE.

En nuestra entidad financiera ...

1.10 Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/servicios estándares.
1.11 Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
1.12 Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.
1.13 Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes.
1.14 Respondemos más rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.
1.15 Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.
1.16 Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios.
1.17 Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación y el precio o coste para el cliente.
1.18 Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto.
1.19 Brindamos la información completa a nuestros clientes con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos.
1.20 Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes.

1. LA COMPETENCIA.

2a. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

2.1 Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores más peligrosos.
2.2 Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos.
2.3 Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (productos/servicios, precio, comunicación, ...) de nuestros competidores más peligrosos.
2.4 La información recabada permite detectar las amenazas que representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros.
2.5 Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos/servicios de la competencia.

2b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE LA COMPETENCIA.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

2.6 Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia que se dirigen a nuestros clientes.
2.7 Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.
2.8 Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestros competidores más peligrosos.
2.9 Nuestros productos/servicios se diferencian de los productos/servicios de los competidores en características importantes para el cliente.

1. EL ENTORNO.

3a. ANALISIS DEL ENTORNO.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

3.1 Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, social, económico, tecnológico, etc.
3.2 Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.
3.3 Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.

3b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL ENTORNO.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

3.4 Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de la información y la influencia de los grupos de presión importantes, tales como asociaciones de consumidores y usuarios, sindicatos, partidos políticos, ...
3.5 En la elaboración de nuestro plan estratégico, utilizamos el método de los escenarios (técnica de análisis prospectivo) y definimos una o varias estrategias alternativas.
3.6 Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento de las mismas.

1. COORDINACION INTERFUNCIONAL.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

4.1 La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales de la empresa.	
4.2 Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.	
4.3 Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicio del mercado.	
4.4 Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información importante recabada sobre el mercado.	
4.5 Estimulamos los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa.	
4.6 Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.	

Rendimiento (información que se obtendrá de la SBS)

14. ¿Crecimiento de las colocaciones de los últimos tres años?	<35%	36 a 45%	46 a 60%	>60%
	1	2	3	4
15. ¿Rendimiento medio que ha experimentado la empresa en los últimos tres años?	<25%	26 a 35%	36 a 50%	>50%
	1	2	3	4

Muchas gracias