



## Efectos de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales en el sector bancario

**Lourdes Cauzo Bottala**

*Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla*

**A**CTUALMENTE, el entorno en el que operan las organizaciones se caracteriza por su complejidad y turbulencia, con una oferta muy superior a la demanda, una intensa competencia, un elevado ritmo de obsolescencia de los productos como consecuencia del vertiginoso cambio tecnológico, un consumidor cada vez más exigente, y el azote de una crisis económica que parece carecer de fondo... En este contexto, la adaptación al mercado se convierte en condición necesaria para generar y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que ayude a las organizaciones a subsistir y a lograr sus metas.

En este marco, la Orientación al Mercado (OM), como enfoque de gestión, se presenta como el mecanismo más adecuado para operar en mercados que presentan dichas características, de forma que, una organización que se encuentre orientada al mercado posee un mayor conocimiento de los clientes y competidores, estando en mejores condiciones de satisfacer sus necesidades y deseos, pudiendo obtener, por tanto, un rendimiento superior a largo plazo.

Bajo este enfoque, hemos desarrollado una investigación en la Universidad de Sevilla para determinar el efecto, tanto inmediato como diferido, de la OM sobre los resultados organizacionales. Para ello, hemos analizado un total de 60 entidades bancarias, en el ámbito nacional, durante un periodo de tres años. En el estudio hemos seguido una metodología cualitativa para cuantificar el grado de OM de estas entidades, analizando y codificando sus Informes anuales y sus memorias de Responsabilidad Social Corporativa

(RSC). En total, se analizaron 266 documentos. Para medir el resultado organizacional nos hemos apoyado en dos tipos de resultados: crecimiento, medido a través del crecimiento del activo y crecimiento del pasivo, y la rentabilidad. Una vez obtenido el grado de OM de estas entidades y sus resultados organizacionales, hemos empleado varias técnicas estadísticas para contrastar la relación positiva entre ambas variables, destacando las siguientes conclusiones de este estudio.

En primer lugar, que las entidades bancarias que implantan un enfoque de gestión de orientación al mercado serán propensas a mantener este enfoque en los periodos sucesivos. Una posible explicación la encontramos en la elevada inversión inicial necesaria para diseñar, implantar y controlar las acciones de OM en las entidades. En segundo lugar, no existe relación positiva entre OM y los resultados alcanzados en ese periodo.

Los motivos pueden ser los siguientes. Por un lado, la fuerte inversión realizada para mantener un enfoque de OM está ejerciendo, a corto plazo, una presión negativa sobre la rentabilidad. Por otro, los comportamientos de OM del sector bancario, se han centrado, sobre todo, hacia las operaciones de pasivo, cuyo efecto inmediato y a corto plazo sobre la rentabilidad es negativo, por la necesidad de retribuir el pasivo generado.

En el periodo analizado, el sector bancario español ha sufrido una profunda transformación como consecuencia de las numerosas fusiones y adquisiciones, aumentando de forma notable la intensidad competitiva. Todo ello, unido a un comportamien-

to cada vez más exigente de los clientes y un periodo de crisis económica internacional, ha provocado una reducción notable de los márgenes.

Finalmente, la orientación al mercado no registra efectos, ni inmediatos ni diferidos, sobre la rentabilidad. Este hecho hace sospechar que en el sector bancario español, la rentabilidad de las entidades depende más de la eficiencia de los procesos y mecanismos de gestión y no tanto de la implantación de una cultura de orientación al mercado.

Las conclusiones alcanzadas en la investigación permiten apuntar una serie de recomendaciones para la gestión de las entidades bancarias. Puesto que estimamos que los efectos positivos de OM deben manifestarse a largo plazo, pensamos que las entidades bancarias deben implicarse y comprometer sus recursos en el desarrollo de dicho enfoque de gestión, ya que el entorno bancario parece apropiado para ello.

Los comportamientos de orientación al mercado se han canalizado, sobre todo, hacia las operaciones de pasivo, esto es, hacia la captación de depósitos. Entendemos que estos comportamientos deben dirigirse asimismo a las operaciones de activo, pues el impacto sobre los resultados sería más inmediato.

Sería adecuado que las entidades bancarias implantaran unos valores y creencias acordes con dicho enfoque de gestión, puesto que si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines a dicho enfoque, y dichos valores son ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, podremos dirigir el comportamiento hacia éste. ■