

**La Orientación al Mercado y el Desempeño de los Fondos de Empleados de la Ciudad de
San Juan de Pasto**

Omar Eduardo Cañar Cerón
Juan Carlos Nandar López

Proyecto de Grado
Dr. José Fernando Barahona

Universidad de Manizales-Institución Universitaria Cesmag
Facultad De Ciencias Económicas, Contables Y Administrativas
Maestría en Mercadeo
San Juan de Pasto

2017

Contenido

Resumen	7
Abstrac	8
Introducción	9
1. Problema de Investigación	10
1.1 Descripción del área problemática	10
1.2. Formulación del Problema	12
1.3Justificación	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.5 Marco Teórico	15
1.5.1 Fondos de empleados	15
1.5.2 Marketing	16
1.5.3 Orientación al mercado	17
1.5.4 Desempeño	23
1.5.5 Orientación al mercado y desempeño	31
1.6 Metodología	33
1.6.1 Paradigma	33
1.6.2 Enfoque	33
1.6.3 Método	33
1.6.4 Tipo de investigación	34
1.6.5 Diseño de la investigación	34
1.6.6 Población	35
1.6.7 Muestra	36

1.7 Técnicas de Recolección de Información	36
2.Resultados de la Investigación	37
2.1Presentación y análisis de resultados	37
2.1.1 Orientación al mercado	37
2.1.2 Desempeño	45
2.2 Interpretación y Validez de los Resultados	51
2.3 Modelo de Gestión Orientado al Mercado	59
2.3.1 Orientación al cliente	61
2.3.2 Orientación a la competencia	62
2.3.3 Generación de información sobre el mercado	62
2.3.4 Diseminación de la información en el fondo	63
2.3.5 Capacidad de respuesta del fondo	64
Conclusiones	65
Recomendaciones	68
Bibliografía	70
Anexos	73

Lista de tablas

Tabla 1. Muestra de 15 fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto	36
Tabla 2. Orientación al Mercado por items de los 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto	38
Tabla 3. Orientación al Mercado promedio de los 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto	43
Tabla 4. Desempeño Financiero por indicador los Fondos de Empleados	46
Tabla 5. Indicadores Financieros adaptados a una escala Likert de 1 a 5	47
Tabla 6. Desempeño Financiero promedio de los 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto	50
Tabla 7. Coeficiente de Correlación: Orientación al Mercado vs Desempeño Financiero	51
Tabla 8. Relación existente entre orientación al mercado y desempeño financiero	53
Tabla 9. Estadística de fiabilidad	54
Tabla 10. Matriz de correlaciones	56
Tabla 11. Prueba de KMO y Bartlett	56
Tabla 12. Comunalidades	57
Tabla 13. Varianza total explicada	57
Tabla 14. Matriz de componente	58
Tabla 15. Matriz de coeficiente de puntuación de componente	59

Lista de gráficas

Gráfica 1. Correlación existente entre Orientación al Mercado y Desempeño Financiero	52
Gráfica 2. gráfico de sedimentación	58

Lista de anexos

Anexo A. Formato de Encuesta	73
Anexo B. Prueba Piloto.....	76

Resumen

El presente trabajo de investigación determina y analiza la relación existente entre las variables de orientación al mercado y desempeño financiero de los Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto. Por una parte, se realiza la inspección y estudio de un marco teórico fundamentado, específicamente, en hacer el reconocimiento de diversas teorías que hablan de cada una de las variables objeto de estudio de manera independiente, para luego establecer un examen teórico – empírico centrado en su correlación. Para el estudio de la Orientación al Mercado, se hace uso de la escala de MARKOR y para el análisis del Desempeño Financiero, se hace uso de diversos indicadores utilizados por la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia.

Por otra parte, el trabajo se realiza basado, específicamente, en el estudio de los Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto, una ciudad con poco desarrollo en comparación a otras pertenecientes al mismo sector, todo con el objeto de una vez determinada la relación existente, adoptar políticas que les permitan mantenerse y sobrevivir competitivamente dentro del mercado.

Ahora bien, una vez realizado el tratamiento de la información obtenida, se procedió a realizar dicha correlación, demostrando que dichos Fondos, a pesar de ser un producto del sector de economía solidaria, ven la necesidad de abrir sus puertas a la prestación de nuevos servicios enfocados en la orientación al mercado, con el objeto de mantenerse y percibir mejores resultados institucionales y organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado, Desempeño Financiero, Fondos de Empleados, Rentabilidad.

Abstrac

The present research determines and analyses the relationship between the orientation variables in marketing and financial development in the employee funds in San Juan de Pasto. The inspection and the study of a theoretical frame are done. These are focused on the acknowledgment of several theories that are centered on each of the variables subject of study independently. After, a theoretical - empirical examination focused on its correlation is established. In order to carry out the study of Market Orientation, the MARKOR scale is used; and to carry out the analysis of Financial Development, several indicators applied by Superintendent of Economy in Colombia are used.

In other hand, the research is done based specifically on the study of employee funds in San Juan de Pasto, which is a city with a low level of development being compared to others that belong to the same sector. All that is done aiming to take and apply policies which let such employee funds to keep and survive in the market once the existent relationship is determined.

Once the treatment of the gotten information is done, the relationship was drawn, showing that such employee funds, however the fact they are a product from the sector a solidarity economy, need to open their doors to a new lending service focused on market orientation, aiming to keep and get better institutional and organizational results

Key words: market orientation, financial development, employee funds, Cost effectiveness

Introducción

Uno de los principales factores que tienen en cuenta las empresas a la hora de enfocar sus objetivos a la orientación al mercado, es el efecto de dicha medida sobre el desempeño financiero de las mismas en un plazo determinado.

La satisfacción de las necesidades de los consumidores, es, en primer lugar, el componente clave para garantizar un crecimiento empresarial en un periodo determinado, es decir, el desempeño de la organización dentro del contexto en el cual se encuentre.

De esa manera, el presente trabajo intenta hacer una contribución a la línea de investigación que intenta correlacionar dichas variables, no sin antes argumentar que de acuerdo a la información encontrada, la relación entre orientación al mercado y desempeño financiero puede variar de acuerdo a la complejidad del entorno en el cual se aplique, es decir, dependiendo de las características sociales, económicas, políticas o culturales de cada región.

En primera instancia se aborda el problema a investigar, argumentado, fundamentalmente, por el planteamiento de los objetivos que direccionan la investigación. En segundo lugar se hace una revisión de las teorías, los planteamientos y las definiciones que distintos autores realizan frente al tema, para proceder con una argumentación metodológica de la marcha de la investigación, el diseño de instrumentos, el análisis de los datos obtenidos y finalmente la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción del área problemática

Los fondos de empleados, según el Decreto Ley 1481 de 1989, se definen como “empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por empleados dependientes y subordinados” es decir, tienen un carácter cerrado, no obstante, de acuerdo a lo planteado por Martínez *et al*, (2012) la ley 1391 de 2010 establece que “podrán ser asociados las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación: empleado, funcionario, contratista, cooperativa de trabajo asociado” etc.; así las cosas, con la modificación introducida por la Ley 1391 de 2010 al Decreto Ley 1481 de 1989, los fondos de empleados pueden ampliar su campo de acción adquiriendo un carácter semi cerrado, necesidad que se sentía debido a la tendencia de las empresas de disminuir la planta de personal asalariado y reemplazarla por personal vinculado a través de empresas que prestan servicios de intermediación laboral, el cual antes de la implementación de la Ley 1391 de 2010 no se podía asociar con la consecuencia nefasta para los fondos de empleados de ir disminuyendo su base social.

Martínez *et al*, (2012) afirma que existe poca información de los fondos de empleados y que son raros los estudios académicos para este tipo de organizaciones, salvo algunas investigaciones universitarias, pocas consultorías y escasas tesis de grado conforman el acervo documental de este tipo de empresas; así mismo, expresan que la Superintendencia de Economía Solidaria (2006) es consciente que los fondos de empleados, están expuestos más que cualquier otra empresa solidaria, a los vaivenes de mercados externos. Su capacidad de reacción es baja cuando una empresa se propone cambiar su configuración laboral y esto depende en gran medida de su desempeño económico.

La administración de los fondos de empleados está marcada por el soporte que reciben de las empresas que generan el vínculo de asociación, así se desprende del estudio de la

Superintendencia de la Economía Solidaria (2008), citado por Martínez *et al*, en el cual se identifica que “las empresas apoyan a los fondos de empleados en diferentes formas: asignando sumas fijas al asociado para fomentar el ahorro; designando trabajadores en comisión; mediante auxilios o donando acciones; prestando bienes mueble o inmuebles y otras formas de apoyos y servicios que contribuyan a mejorar la prestación de sus servicios” (2012).

Una de las ventajas competitivas de los fondos de empleados con respecto a las demás entidades crediticias eran, en un principio, las tasas de interés más bajas y la simplicidad de los requisitos y trámites para acceder a un crédito, ventajas que comienzan a desaparecer con el descenso de las tasas de interés del sector financiero que incluso llegan a ser más bajas que las ofrecidas por los fondos de empleados; igualmente se eliminan de cierta forma una cantidad de trámites bancarios y hasta la figura del codeudor o deudor solidario que se exigía para el otorgamiento de un crédito, lo que genera una reacción de los asociados a los fondos de empleados, quienes comienzan a preferir otras entidades crediticias y acceden a créditos con pago por caja y el inconveniente de la libranza pasa a un segundo plano.

Con la expedición de la Ley 1527 de 2012, denominada la “Ley de libranzas”, se permite a las entidades financieras y demás empresas dedicadas al préstamo de dinero, ofrecer a los trabajadores el acceso al crédito de consumo mediante descuento por libranza y establece la obligatoriedad a las empresas de realizar los descuentos que autorice el empleado. En este sentido, Martínez *et al*, afirma que “se tiende a generar una igualdad que fortalece la competencia de mercado en similares condiciones; sin embargo, los fondos de empleados parten con una condición de desigualdad que debe ser considerada, no tienen financiación externa de riesgo, solo con los recursos que aportan los trabajadores, aspectos que no permiten establecer márgenes de captación atractivos como si lo pueden ofrecer las entidades con las cuales entra a competir de manera directa” (2012).

En el escenario descrito, es importante abordar estudios sobre este tipo de organizaciones solidarias, sobre las cuales como ya se dijo, son escasos, por no decir nulos. La gestión de los fondos de empleados ha estado apoyada en una legislación proteccionista y ha contado con el apoyo de las empresas que ocasionan el empalme de alianza, mas no en un modelo de gestión

que le permita generar ventajas competitivas sostenibles. Enfocar la gestión de los fondos de empleados en la orientación al mercado como estrategia para mejorar su desempeño, es un buen punto de partida que le brinda a este tipo de organizaciones un conjunto de herramientas para poder competir en un mercado abierto y obtener un desempeño organizacional que le permite disfrutar de autonomía financiera y lograr satisfacer las necesidades de sus asociados.

Es indispensable explorar modelos de gestión que estimulen un buen desempeño de los fondos de empleados donde se privilegia la importancia a la gerencia de marketing bajo la filosofía de orientación al mercado y su relación con el desempeño organizacional y de mercado, puesto que en el nuevo escenario se ve amenazada su permanencia en el mercado y tendrán que entrar a liquidarse por no contar con el número de clientes efectivos que haga que sus operaciones generen valor para sus asociados.

En consonancia con lo anterior, desde la orientación al mercado, definida más adelante como una etapa del marketing que busca llegar mucho más lejos que la satisfacción de las necesidades de los clientes sin dejar a un lado los resultados financieros, vale la pena reflexionar sobre los atributos de carácter cualitativo y cuantitativo que valoran los asociados al momento de decidir sobre las propuestas de valor que ofrecen las distintas entidades sobre los servicios de ahorro, crédito y bienestar, atributos que hacen que él decida de cual se hace cliente y hace un uso efectivo de los servicios que ofrece, generando así para la organización el rendimiento esperado en su dimensión económica, financiera y social.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación entre la orientación al mercado y el desempeño financiero organizacional de los Fondos de Empleados de la Ciudad de San Juan de Pasto?.

1.3 Justificación

La orientación al mercado, como filosofía y como comportamiento, es una etapa avanzada dentro del desarrollo teórico del marketing, que busca ir más allá de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, pretendiendo hacerlo mejor que la competencia sin dejar a un lado el resultado empresarial, la eficacia, la eficiencia y la adaptabilidad como un todo integrado sinérgicamente, que le apuesta a una oferta de valor para los grupos que intervienen en el mercado, introduciendo un componente ético en las relaciones comerciales, donde se busca que todos obtengan un valor agregado.

La importancia de este proyecto, radica en determinar si el enfoque de orientación al mercado incide positivamente en el desempeño de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto, entidades que hacen parte del sector de economía solidaria y se deben enfrentar un mercado de ahorro y crédito abierto, sin ningún tipo de beneficios jurídicos ni reales, que le de ventaja competitiva frente a los demás establecimientos de crédito. El criterio que permitió la escogencia de dichas entidades radica principalmente en que el sector de la economía solidaria no ha sido lo suficientemente estudiado y tampoco se ha visto relacionado con la orientación al mercado como cualquier otra empresa con ánimo de lucro. Se tomaron a los fondos de empleados como población particular dado el conocimiento y acercamiento directo que se ha tenido alrededor de ellos.

En sus primeras etapas de evolución histórica de la orientación al mercado, este se contempla como una función o como gerencia de entidades con ánimo de lucro y poco a poco se va mirando la necesidad de aplicar y hacer uso de sus peculiaridades, desplegándolo explícitamente dentro de las entidades sin ánimo de lucro, en las cuales hay diferentes grados de desarrollo en su aplicación, pues las mismas han permanecido cobijadas con protecciones de los Estados y su gerencia ha visto poco necesario su implementación dentro del contexto de la gestión de estas organizaciones. En lo que refiere a los fondos de empleados que son entidades de carácter asociativo y sin ánimo de lucro, son muy escasas las actividades de mercadeo que se realizan y que estén fundamentadas y validadas en un desarrollo teórico conceptual del mercadeo y no

dejan de ser un conjunto de actividades a veces arbitrarias que no soportan el alcance que se pretende lograr con la aplicación de estrategias de mercadeo bien fundamentadas.

A través de este estudio se busca brindar soporte teórico basado en la orientación al mercado y el desempeño de las organizaciones solidarias, que para el caso de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto, pudieron ser aplicados según las características de cada entidad y las necesidades y expectativas propias de sus asociados.

Los resultados que se obtuvieron por el desarrollo de la investigación, son de utilidad para los fondos de empleados, en particular para los de la ciudad de San Juan de Pasto, que según la Superintendencia de la Economía Solidaria, ascienden a 56 fondos que asocian a 5.430 trabajadores y administran \$32.206.344.998 de activos a 2013. La aplicación del producto de investigación, abre un camino hacia un modelo de gestión que garantiza su permanencia en el mercado del ahorro y del crédito y permite que los asociados perciban el verdadero valor de estas organizaciones solidarias que no lo han podido transmitir por la ausencia de estrategias de marketing bien conceptualizadas.

De esta manera, el estudio fue fundamental para ampliar el conocimiento sobre la relación que tiene la orientación al mercado y el rendimiento financiero de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto con el fin de aportar con la formulación de un modelo de gestión que permita elevar el grado de orientación al mercado de estas entidades del sector de la economía solidaria y con él, el mejoramiento de su desempeño financiero.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General. Determinar la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño financiero de los Fondos de Empleados de la Ciudad de San Juan de Pasto con el fin de formular un modelo de gestión que permita su permanencia en el mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de orientación al mercado de los fondos de empleados de la ciudad de Pasto.
- Determinar la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño de las organizaciones solidarias: fondos de empleados de la ciudad de Pasto.
- Formular un modelo de gestión con base en los resultados encontrados que beneficie a los Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5 Marco Teórico

Habiendo estudiado en un principio el concepto de fondos de empleados y sabiendo cuáles son las principales leyes y decretos que los rigen en Colombia, es de total necesidad hacer énfasis en los atributos que los caracterizan y la naturaleza de los mismos, puesto que además de constituir una parte importante del sector solidario de la economía, es una clara manifestación de asociatividad y congruencia.

1.5.1 Fondos de empleados. Para empezar, es preciso señalar que todo fondo de empleados, de acuerdo al Artículo 2º del Decreto 1481 de 1989 (Presidente de la República de Colombia), debe estar integrado básicamente con trabajadores de carácter asalariado, quienes podrán asociarse o desvincularse del fondo de manera voluntaria y podrán disfrutar de una igualdad de derechos de determinación y colaboración, independientemente de la estimación de sus aportes, además de utilizar los servicios que la asociación suministre. Por otra parte, se debe establecer la no repartibilidad de las reservas sociales y/o del sobrante del patrimonio en situación de liquidación, el patrimonio es de carácter ilimitado y la duración del fondo es indefinida, en donde además de realizarse las actividades acordadas en los estatutos, se deben promover acciones solidarias y consolidación de buenas relaciones de compañerismo entre los asociados.

En consonancia con lo anterior, en el Artículo 5º, se establece que el mínimo de trabajadores para su constitución es de 10 asociados, quienes a través de un acto privado hacen constar en acta firmada, la voluntad de creación de dicho fondo, el valor de los aportes iniciales, la aprobación de los estatutos por los cuales se regirán y el nombramiento tanto de la junta directiva como del representante legal, el comité de control social y el revisor fiscal.

Todo asociado tiene los deberes consignados en los estatutos de manera igualitaria y puede perder el carácter de asociado por renuncia voluntaria, desvinculación laboral de la entidad, por exclusión o muerte.

En cuanto a los servicios prestados por un fondo de empleados, los aceptados eran los de ahorro y crédito, la acción de inversión de los ahorros conservados y los servicios de previsión y seguridad social (Presidente de la República de Colombia, 1989), principalmente, no obstante, en la actualidad se ha visto la necesidad de ampliar dicho portafolio y darle paso a actividades que terminan, finalmente, en el desarrollo y aplicación del marketing.

1.5.2 Marketing. El abordaje del enfoque de orientación al mercado, debe partir sin duda alguna del concepto de marketing, el cual ha pasado a lo largo de la historia por distintas conceptualizaciones que llevan con siglo una orientación en sus inicios a la producción, para luego avanzar hacia el producto, la aplicación de tecnologías, la venta y el mercado; este último que es de interés para el presente estudio.

Si bien son varios autores que han aportado a la definición de marketing, es la American Marketing Association AMA que en 1985 lo define como “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y objetivos de la organización” concepto retomado por Bigné, Küster & Andreu (2009), donde se resalta al intercambio como objeto de estudio del mercado; un intercambio que debe satisfacer tanto a los individuos como a las organizaciones, incluyendo aquellas instituciones que tienen el carácter de no lucrativas, e incluye el concepto de satisfacción, como finalidad de la disciplina.

El concepto de orientación al mercado ha sido interpretado, con el paso del tiempo, de distintas maneras. Autores como Trustrum, por ejemplo, lo definen con la neta orientación al mercado en búsqueda de todos esos beneficios que con ello refiere, mientras que Shapiro lo toma, principalmente, como la necesidad que tiene una empresa de adaptarse a los cambios que surgen en el entorno a medida que el tiempo transcurre.

Ante las críticas que recibe de numerosos académicos sobre la definición de mercado dada en 1985 y bajo la consideración que la definición establecida sigue manteniendo sobre el mercado, en el año 2004 la AMA lo define como “la función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a sus grupos de interés” concepto analizado por Bigné, Küster & Andreu (2009), en la que destaca del nuevo concepto la desaparición de las cuatro P y las palabras intercambio y satisfacción, apareciendo en su lugar las de valor, relación y cliente, todo orientado al mercado relacional. Se critica el concepto porque en la misma se busca beneficios únicamente para la organización, siendo más una relación social del mercado que un mercado comercial, donde priman los beneficios sociales e indirectamente los de la organización.

La AMA reconsidera su definición incorporando nuevos elementos al concepto de mercado así: “La actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tiene valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general” Al respecto Barahona (2013) expresa que la definición no considera las necesidades propias de la organización, o por lo menos no lo hace de forma directa, lo que da pie para pensar que se logran a través de la satisfacción de los clientes, socios y es por medio de ellos como la organización logra sus metas.

1.5.3 Orientación al mercado. A través de la evolución del concepto de orientación al mercado, se puede evidenciar como éste genera el tratamiento estratégico de orientación al mercado y como a partir de él se pueden alcanzar los objetivos organizacionales.

En este proceso de evolución conceptual se puede observar que el entorno en el que operan las organizaciones y en especial las del sector solidario es bastante incierto, en la medida que el consumidor es cada vez más exigente y cuenta con un mayor número de alternativas para tomar la decisión de compra. Esta situación es la que ha dado paso para que los académicos e investigadores opten por el enfoque estratégico de orientación al mercado.

El campo de actuación de orientación al mercado se empieza a desarrollar en la década de los 90 y desde entonces se pueden distinguir dos enfoques dominantes, según Koholi y Jaworski (1989) citado por Samino García (2007), afirman que en la orientación al mercado no impera la función de marketing en la organización, y su misión se sitúa fuera del departamento de mercadeo para facilitar su aceptación por las unidades no-marketing. Este enfoque es la orientación al mercado como filosofía, en donde debe situarse a nivel de estrategia corporativa y no debe estar asignada como función en un departamento o división de la empresa.

Por su parte Narver y Slater (1990) citados en el mismo documento (Samino García, 2007), afirman que “la orientación al mercado se rige por dos criterios de decisión: rentabilidad y perspectiva a largo plazo, contemplando la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación inter-funcionales y desarrollan una serie de relaciones entre la orientación al mercado, los factores propios de la empresa y los relativos al intercambio y su incidencia en los resultados de la empresa”. Este enfoque es la orientación al mercado como comportamiento.

Igualmente se resalta la importancia de diferenciar la orientación al marketing de la orientación al mercado en la que se puede ver que las empresas han ido evolucionando de enfoques puramente técnicos e instrumentales hacia enfoques más estratégicos. Una organización orientada al mercado según Parra & Armario (2003), “se caracteriza básicamente por poner especial énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing como medios para conseguir la satisfacción del cliente y por responsabilizar al departamento de marketing y su director por dicha gestión”.

No obstante, Lambín, (1996) citado por Parra & Armario (2003), denomina el nuevo macro entorno del marketing caracterizado por:

- La frágil disminución del crecimiento económico y el incremento de la fuerza de la competencia
- El aumento del poder de los detallistas
- El cambio tecnológico de manera rápida
- La profesionalización de los nuevos consumidores
- La globalización de la economía
- El auge de conceptos como marketing responsable y marketing ecológico

Lo anterior hace prever que las actuales exigencias del mercado obligan a la implementación de un manejo global en todas las dependencias e instrumentos de la organización, sobrellevando la visión que se tiene de la orientación al marketing. Así surge la orientación al mercado.

A partir de ello, es preciso abordar que la orientación al mercado es una táctica competitiva desarrollada por algún tipo de organización con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos y conjetura que el nivel de satisfacción de los mercados conlleva a una mejor posición, es decir, diferencia a la organización de su competencia y conlleva resultados positivos en el largo plazo.

Distintos autores plantean que el objetivo principal de la orientación al mercado es la completa satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, para lo cual es necesario generar un incremento de valor a los clientes, objetivo que se logra a partir de la obtención de información de oferentes y demandantes.

Los estudios de Kohli y Jaworski, son, en especial, investigaciones relacionadas a la Orientación al Mercado y la importancia que se desprende del mismo, en donde además de hacer un estudio complejo de los antecedentes, consecuencias y variables que intervienen en ella, diseñan una escala que permite medir acertadamente el grado de orientación al mercado que tiene una organización, así como también sus beneficios y falencias, razón por la cual será de

mucha ayuda en el cumplimiento de los objetivos planteados a lo largo de la presente investigación, la cual tendrá en cuenta a dichos autores, particularmente la Escala de MARKOR desarrollada por los mismos en el año 1993, en donde se proponen tres tipos de actividad de carácter organizativo, los cuales se relacionan con el tratamiento de la información que se obtiene, cuyo fin radica en satisfacer efectivamente las necesidades de los consumidores y se resumen en lo siguiente:

- **Orientación al cliente:** es aquella característica de las empresas que se interesan por satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes, con un alto grado de compromiso y preocupación de responder bien ante la demanda y resolver sus problemas y/o expectativas.
- **Orientación a la competencia:** las empresas orientadas a estudiar la competencia, saben a ciencia cierta cuáles son las debilidades y fortalezas que presentan los principales competidores actuales, cuáles son sus potenciales y las estrategias utilizadas en el corto plazo para incursionar en el mercado. Todas las empresas que manejan orientación hacia la competencia, deben apoyarse, principalmente, en estudios fuertes, profundos y permanentes de los competidores.
- **Generación y diseminación de información:** toda la información que se recoja, tanto de las necesidades y deseos de los clientes, como del comportamiento de la competencia es diseminada a lo largo y ancho de todas y cada una de las dependencias de la empresa, con el objeto esencial de dar respuesta inmediata ante dichos resultados, articulando todos los componentes empresariales, es decir, el área productiva y organizacional, el área administrativa, el área comercial, etc., y formular políticas integrales que permitan mejorar el desempeño. La integración y la coordinación de las funciones de las distintas áreas, es el medio mediante el cual la empresa puede lograr un vínculo permanente entre sus productos y/o servicios y los clientes.
- **Capacidad de respuesta de la empresa:** El contexto en el cual se desempeña cualquier tipo de actividad y empresa está en continuo cambio, ya sea por una modificación en la cultura de la población a raíz de la globalización o algún otro factor, lo cual hace necesario que la empresa recoja información permanente y sepa utilizarla, es decir, desarrolle habilidades de respuesta

inmediata ante los cambios en el consumidor o en la competencia y pueda sacar provecho de la situación. Si una empresa no es capaz de responder ante los cambios del mundo, su desempeño financiero es significativamente bajo, hasta tal punto de que puede ocasionar la quiebra de la misma.

En el modelo de MARKOR, sus autores pretenden evaluar que tanto una organización aplica, lo que denominan, “orientación al mercado”. En este planteamiento, la gestión de la información es el elemento central y evalúan la generación de información, la diseminación de la misma horizontal y verticalmente dentro de la organización y la capacidad de respuesta a la información del mercado; dentro de esta última aparecen dos etapas, “la de planeación, que refiere al grado en el cual las necesidades del mercado juegan un papel prominente en la evaluación de los segmentos de mercado seleccionados y en el desarrollo de programas de mercadeo y la de implementación, que captura la velocidad y coordinación con las cuales son implementados los programas de mercadeo” (Vega, Rojas, & Montoya, 2012)

Markor es un instrumento provechoso en la medida en que ayuda a determinar las potencialidades que tiene una firma en términos de la capacidad de responder a los acontecimientos externos, tiene gran consistencia con estudios de series de tiempo, etc., lo que justifica el por qué la escala de MARKOR será el instrumento de medición en el presente estudio, claramente adaptado a los Fondos de Empleados objeto de estudio.

De acuerdo con Vega, Rojas & Montoya (2011), Kohli y Jaworski, plantean además, los antecedentes del marketing, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Factores de la alta gerencia:** Refiere principalmente a las actitudes y comportamientos que asume este nivel directivo, lo cual afecta considerablemente a los tres componentes de la orientación al mercado. El otro factor determinado por este nivel gerencial es la actitud frente al riesgo, lo cual ocasiona fallas frente a la dinámica normal de una compañía.

- **Dinámica interdepartamental:** Con ella, los autores se refieren a las interacciones, tanto formales como informales entre los distintos departamentos que integran una organización, así

como también a las diversas relaciones entabladas entre las mismas. A partir de ello, es posible detectar no solo el trato armonioso entre las áreas de la compañía, sino también los posibles conflictos que pueden surgir dada la divergencia en los objetivos o intereses presentados a nivel individual o por áreas. De esa forma, la presencia de un conflicto tiene consecuencias negativas en la compañía, dado principalmente a que, además de no darse una diseminación de la información eficaz, se pierde el valor del trabajo en equipo, afectando a la firma y al cliente. Por lo anterior, se hace netamente oportuno resaltar la relevancia que tiene la “asociatividad interdepartamental, que es el “grado de contactos directos, formales e informales, entre los empleados, a través de los departamentos”, situación que al no presentarse, afecta la comunicación y la receptividad a las sugerencias y propuestas de los otros. (Kohli y Jaworski, 1990, p. 9). Los resultados hallados sugieren que la “asociatividad” interna mejora la orientación al mercado al facilitar la diseminación de la información (Vega, Rojas, & Montoya).

➤ **Sistemas organizacionales:** En él se hace referencia, principalmente, a la formalización, centralización, departamentalización y sistemas de recompensa de la compañía (Kohli & Jaworski, 1990). Formalización en el sentido de que es importante relacionar a la misma con la orientación a los mercados, por lo cual, además de hacer caso a las leyes, es importante tener en cuenta el enfoque que se le dé a dicha normatividad organizacional, los roles que se van a definir dentro de la misma, relaciones de autoridad, sanciones, procedimientos, etc. En cuanto a la centralización, cabe mencionar la importancia que tiene definir una delegación encargada de la toma de decisiones y el grado de participación de los miembros de la organización dentro de la misma tarea. Respecto a la departamentalización, es de suma importancia destacar que más que el número de departamentos de una empresa, lo importante es el nivel de trabajo en equipo y de conflicto que se maneje en una organización, puesto que de acuerdo a estudios realizados alrededor del tema, no se halla relación entre el número de departamentos que posee una firma y la orientación al mercado como tal. (Jaworski & Kohli, 1993). “Finalmente Jaworski y Kohli detectaron que el sistema de recompensas es el factor organizacional que más influye en la orientación al mercado de una compañía” (Vega, Rojas, & Montoya, 2012).

Además del planteamiento anterior, Kohli y Jaworski dividen las consecuencias de la orientación al mercado en dos:

- Primero, los autores analizan la relación que existe entre la orientación al mercado y los resultados de la organización. De acuerdo con su hipótesis, se debería incrementar el desempeño de la firma a medida que se incrementa la orientación al mercado, afirmación que se quiere analizar en el presente trabajo de investigación.

- Segundo, Kohli y Jaworski analizan el efecto que tiene la orientación al mercado sobre los empleados de las organizaciones, cuestión que se deriva de la premisa de que si se trabaja para satisfacer usuarios u oferentes, se trabaja con altos niveles de compromiso organizacional. Según los autores, Se genera espíritu de corps (conciencia de grupo) y mejora del trabajo en equipo (Vega, Rojas, & Montoya, 2012).

1.5.4 Desempeño. Habiendo tratado el concepto de orientación al mercado , ahora, es preciso reflexionar también sobre qué se concibe como desempeño, y para ello se considera el concepto otorgado por Camisón (1997), para quien

“el desempeño organizativo se define como el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado y al tiempo lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas” (Camisón Zornoza & Cruz Ros, 2008).

Es importante abordar la inquietud que se propone resolver en la presente investigación y es la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño de las organizaciones solidarias, específicamente de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto. Armario & Cossio (2001), expresan que la investigación sobre la orientación al mercado ha contribuido de forma notable a explicar su problemática y a poner de manifiesto la compleja estructura de relaciones en la que se encuentra inmerso este tema. Lo anterior da a entender que son muchas las relaciones sobre las cuales tiene efecto el enfoque de orientación al mercado y

una de ellas es el desempeño empresarial. De acuerdo con Narver y Slater (1990) y Koholi y Jaworski (1990), “a orientación al mercado es una cultura organizacional que forja los comportamientos acordes para generar un valor superior para los consumidores”, es decir, conllevar a que la empresa alcance un mayor desempeño, que en el largo plazo, se torna sostenible.

Así se desprende de los trabajos realizados por Koholi y Jaworsky en 1990 (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013), quienes “consideran las capacidades de orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva con un efecto sobre el desempeño financiero y de mercado y prueban que efectivamente las firmas orientadas al mercado tienen un desempeño significativamente mayor que las firmas con menor orientación, especialmente en variables relacionadas con la rentabilidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente”. A partir de ello, definen la orientación al mercado bajo un enfoque primordialmente relacionado al comportamiento, es decir, que la inteligencia de mercado puede ser generada a partir de las actitudes y formas de conducta de los empleados, y además de esto, es posible responder oportuna y anticipadamente a las necesidades del mercado.

La inteligencia de mercado es el punto de partida de la orientación al mercado. Es por ello que se hace totalmente necesario que las empresas coordinen todas sus áreas funcionales, todo con el objeto primordial de desarrollar una cultura que permita crear comportamientos entre empleados dirigidos específicamente a las necesidades de los clientes.

Las aportaciones de Koholi y Jaworsky (1990) y de Narver y Slater (1990), consideran que su juicio “proporciona una base teórica adecuada para fundamentar la relación entre orientación al mercado y los resultados de la empresa. En particular, estos últimos afirman que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva impulsa los comportamientos necesarios, en orden de promover la creación de un valor superior para los clientes y como consecuencia de ello, se incide en la mejora de los resultados de la firma” (Armario & Cossio Silva, 2001).

Igualmente, tanto Narver (1990) y Slater como Kohli y Jaworski citados por Conde & Cobarrubias (2013), después de un amplia revisión de literatura pertinente, afirma que el objetivo subyacente en la orientación al mercado es la rentabilidad. Uno de los enfoques más prometedores para explicar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad es el que se fundamenta en la teoría del conocimiento y por tanto en la teoría de los recursos.

El desempeño es posiblemente la clave para mejorar la situación de dirección estratégica, no obstante, es difícil de medir por tener un carácter complejo y por no ser completamente observable (Camisón & Cruz Ros, 2007) Usualmente, este se asocia con el componente financiero de las organizaciones, en ese sentido, Pérez & Cortés (2009) expresan que al revisar varios autores que abordan el tema de desempeño organizacional, se encuentra referenciado de forma recurrente el rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituye en la razón de las mismas. Sin embargo, el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, pues según Eccles (1999) (Perez Zapata & Cortés Ramírez, 2009), la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, entre otras; reflejan de forma más integral el desempeño de la organización.

El desempeño organizativo, como otros metaconstructos, puede ser definido desde diferentes prismas y medido de múltiples formas alternativas. Autores como Orlytzky, Schmidt y Rynes (2003); Meyer (1998); Venkatraman y Ramanujan (1986) (Cruz Ros & Camison Zornosa, 2008) enfatizan que “cada enfoque teórico ha seguido tradiciones propias en su conceptualización y medición. Cabe empero contraponer las tradiciones económicas (pensamiento neoclásico, economía industrial, economía de las organizaciones y pensamiento estratégico racional) asentadas en un concepto unidimensional del desempeño referido a los resultados económicos – financieros de la empresa medidos por indicadores objetivos; y las tradiciones de la Teoría de la Organización y del pensamiento estratégico moderno, más volcadas hacia un concepto multidimensional del desempeño que recoge los resultados de la empresa relevantes para todos los stakeholders de la organización, frecuentemente medidos a partir de la percepción directiva con relación a la competencia de la industria”.

La medición del desempeño organizacional, tomando como base la definición de desempeño de Camisón (1.999), adopta las dimensiones según la clasificación del mismo autor y son las siguientes: “resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados e impacto social” (Camisón Zornoza & Cruz Ros, 2008).

Los modelos de obtención de datos según Venkatraman y Ramanujan (1986) son dos: “el primer grupo son métodos de medición objetiva, basados en indicadores objetivos obtenidos vía estudio de casos, encuestas o fuentes públicas. La medición objetiva implica evaluaciones del desempeño que no descansan sobre las percepciones de los individuos, sino sobre indicadores cuantitativos publicados o disponibles de alguna base de datos. El segundo grupo son métodos de medición subjetiva que consiste en solicitar a los directivos de las propias empresas, que autoevalúen su organización, y se basan en trasladar el juicio, el conocimiento y la experiencia de los directivos a medidas cualitativas del desempeño organizativo, mediante escalas numéricas o lingüísticas”. En esta investigación se adopta los métodos de medición subjetiva. (Cruz Ros & Camison Zornosa, 2008)

Según Camisón & Cruz Ros (2008) son tres “los tipos básicos de escalas subjetivas para la medición del desempeño organizativo: Comparando objetivos y resultados, comparando el desempeño de la empresa con el de la competencia, y midiendo el grado de satisfacción de los stakeholders. Margerison (1998) y Venkatraman (1995) (Camisón Zornoza & Cruz Ros, 2008) sugieren utilizar el primer tipo de escala, el cual consiste en comparar los objetivos y resultados; entre tanto Robinson y Pearce (1998) y Galbraith y Schendel (1983) recomiendan la comparación del desempeño de la empresa con el de la competencia. En la presente investigación se utilizarán las dimensiones citadas por Camisón (1999).

Muchas veces se hace referencia al desempeño organizativo de forma unidimensional, limitándolo meramente al desempeño financiero, que de acuerdo con Camisón y Cruz Ros (2007), “ha sido el modelo imperante en la literatura económica y estratégica hasta la actualidad y que intenta medir el grado de proximidad de la empresa al objetivo de maximización de la riqueza de los accionistas, para lo cual se han utilizado hasta hoy, diversos indicadores contables

de rentabilidad del capital como la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera o la rentabilidad sobre las ventas, etc.”. Por otro lado, se utiliza los indicadores de rentabilidad del capital basados en el mercado, como una aproximación para la medición del desempeño financiero, que han sido aceptados como indicadores de situaciones de desequilibrio en mercados específicos o de diferencias competitivas significativas y estables intra-industriales.

No obstante, el descontento e insatisfacción por utilizar el término unidimensional en la medición de un aspecto tan amplio como lo es el desempeño organizativo ha ido creciendo, y con ello se han ido desatando una serie de nuevos enfoques teóricos que admiten la existencia de un mercado imperfecto y entablan una crítica ante la posibilidad de considerar solo los objetivos establecidos por los propietarios del capital, ignorando de antemano la existencia de diversos grupos de interés en la organización de objetivos propios, incluyendo medidas del desempeño para todos los stakeholders de la organización, recalcando la necesidad de un enfoque estratégico para seleccionar medidas de desempeño claves y de la implicación de la alta dirección en la identificación de los indicadores de desempeño.

Así pues, ha ido creciendo el uso de mediciones de carácter multidimensional, “integrando los efectos intangibles de la creación de valor y los objetivos de los distintos grupos de interés relacionados con la organización, junto con los indicadores clásicos del desempeño financiero y en el mercado. El instrumento de medición multidimensional del desempeño organizativo puede suponer una aportación metodológica relevante para ampliar y consolidar la evidencia empírica en ciertos problemas teóricos fundamentales, actualmente empantanados en resultados empíricos contradictorios seguramente por deficiencias de medición”. “La medición de las dimensiones cualitativas del desempeño permite considerar los efectos derivados de la posesión de activos intangibles estratégicos, tradicionalmente ausentes de los estados contables y consiguientemente de los indicadores objetivos de desempeño de ellos derivados. Igualmente, este instrumento puede ser de utilidad en el estudio del problema de conflicto de intereses entre stakeholders” (Camisón & Cruz Ros, 2007).

Sin embargo, al fijar la atención hacia las firmas objeto de estudio, se puede ver que al conservar su carácter sin ánimo de lucro, se hace totalmente necesario redireccionar esta

medición y encasillarla en los aspectos que se tienen en cuenta dentro de la economía solidaria. La Superintendencia de Economía Solidaria, en su circular No. 004 del año 2010, plantea los principales indicadores que se deben tener en cuenta para la medición del desempeño organizativo. “El análisis financiero comprende la compilación de información, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros de una organización solidaria. Esto implica la aplicación de indicadores para evaluar su desempeño financiero y operacional, lo que ayudará a los administradores a tomar decisiones en cualquier momento del ejercicio contable” (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2010)

La Superintendencia de la Economía Solidaria clasifica los indicadores a tenerse en cuenta para los Fondos de Empleados en cinco grupos, de los cuales se utilizarán los siguientes:

➤ **Indicadores de Riesgo de Liquidez**

1. Fondo de liquidez: Indica la capacidad que tiene el Fondo de Empleados para afrontar cualquier obligación contraída en el corto plazo y está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Fondo de liquidez} = \text{Cuentas del disponible} / \text{Total de depósitos}$$

2. Nivel de disponible e inversiones: Muestran la cantidad de disponible que tiene el fondo para enfrentar obligaciones, así como también la cuantía de las inversiones totales hechas en el mismo, todo frente al total de activos.

$$\text{Nivel de disponible e inversiones} = \text{Disponible} + \text{Inversiones} / \text{Total de activos}$$

➤ **Indicadores de Riesgo de Cartera**

1. Cobertura de inversión de ahorros: Indica el número de créditos otorgados por parte del fondo a sus asociados, relacionándolos con los depósitos que hacen los mismos para mantenerlo.

$$\text{Cobertura de inversión de ahorros} = \text{Cartera bruta} / \text{Depósitos}$$

➤ **Indicadores de Riesgo Financiero**

1. Disminución patrimonial: Sirve para medir el nivel de patrimonio que el fondo tiene en la actualidad, frente al capital social aportado para su consolidación. Si el patrimonio incrementó el fondo se encuentra en una mejor posición que al principio de su actividad.

Disminución Patrimonial = patrimonio/capital social

2. Rentabilidad de patrimonio: Permite medir el excedente creado por la actividad del Fondo frente al promedio del patrimonio de los dos últimos periodos de actividad.

Rentabilidad de Patrimonio = Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos

3. Rentabilidad de capital social: Permite medir el capital aportado por los asociados del Fondo de Empleados y el rendimiento que estos obtienen como producto de los aportes de los dos últimos periodos de actividad

Rentabilidad de capital social = Excedente / Promedio de capital social de los dos últimos periodos

4. Activo productivo: Su objetivo es medir todo tipo de activo que le genera ingresos o rentabilidad al Fondo de Empleados en un determinado periodo y su expresión es:

Activo Productivo = (total activo - disponible – diferidos- otros activos) / Total de activos

➤ **Indicadores de Riesgo Operacional**

1. Eficiencia operacional: Muestra que tan eficiente es el fondo de empleados, teniendo en cuenta la cuantía gastada en su administración, frente a los ingresos obtenidos de su actividad. En otras palabras, entre menores sean los costos, mayores serán las utilidades obtenidas.

Eficiencia Operacional = Gastos de administración / Ingresos operacionales

2. Margen operacional: Este indicador muestra si las actividades realizadas por el Fondo son o no generadoras de utilidades, ganancias o lucro, es decir, que producen un excedente

Margen Operacional = Excedente operacional / Ingresos operacionales

➤ **Indicadores de Riesgo de Estructura**

1. Depósitos sobre activos: Como su nombre lo indica, permite medir la cantidad de depósitos frente a la cantidad de activos propios del Fondo de Empleados

Depósitos sobre activos = Depósitos / Total activos

2. Aporte social sobre activos: Muestra la relación existente entre los aportes sociales realizados de parte de los asociados al Fondo de empleados, frente al activo total

Aporte social sobre activos = Aporte social / Activo total

3. Capital institucional sobre activos: Hace referencia al total del patrimonio existente en el Fondo, sin incluir el capital social aportado, con referencia al total de activos.

Capital institucional sobre activos = (total patrimonio – capital social) / Activo total

Además, cabe destacar la importancia de la utilización de dos indicadores de eficiencia y liquidez, que como bien se sabe, además de ser utilizados en distintas áreas del conocimiento, fundamentalmente en contabilidad, el Instituto Nacional de Contadores Públicos (2012, págs. 108 - 109) afirma que permiten conocer la capacidad que tienen las organizaciones de finiquitar las obligaciones a corto y largo plazo y medir el logro de los objetivos organizacionales:

1. Razón corriente: Este indicador permite estudiar la capacidad de liquidez del fondo de empleados, comparando sus activos y pasivos corrientes.

Razón corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

2. Rentabilidad sobre ventas: Aquella rentabilidad o utilidad obtenida a raíz de las actividades realizadas por el Fondo de empleados, más específicamente, derivados de sus servicios de ahorro y crédito.

Rentabilidad sobre ventas = (Utilidad Neta/ Ingresos Operacionales) * 100

Vale la pena apuntar, que además de realizar el cálculo de los indicadores de desempeño financiero, se presenta la necesidad de convertir dichas cifras y trasladarlas a una escala Likert cuya asignación es de cinco puntos, siendo 1 el valor menos de cada uno de los indicadores y 5 el mejor resultado de los mismos, todo con el objeto de poder obtener un promedio ponderado del desempeño que ha tenido cada fondo y así correlacionarlo con la variable orientación al mercado.

1.5.5 Orientación al mercado y desempeño. Ahora bien, haciendo referencia al impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño de las organizaciones, cabe mencionar que el objetivo primordial del primero debe ser mejorar sustancialmente al segundo, todo con el fin de fortalecer la función del mercadeo en las organizaciones y persiguiendo que sea una filosofía que trascienda transversalmente su forma de actuar, convirtiéndose en una cultura de trabajo que se focalice en la mejora de la relación con el entorno (Vega & Rojas, Orientación al mercado y su impacto sobre el desempeño de las organizaciones, 2011). Además, la orientación al mercado plantea a las organizaciones un camino que lleva a los gerentes de las mismas a operacionalizar variables desprendidas de dicha orientación, con el objeto de incorporarla en la cultura organizacional, para lo cual se hace estrictamente necesario tener alcance de un elemento de suma importancia, la gestión de la información, debido principalmente a que dicha orientación surge exclusivamente en la medida en que se genere conocimiento, tanto del entorno, como del ambiente interno.

La relación entre orientación al mercado y desempeño financiero ha sido abordada en distintos escenarios y contextos, y de acuerdo con Gonzales – Benito (2011, pág. 2), “gran parte

de los estudios publicados encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial, e inducen a una generalización empírica de la relación”, como es el caso de los estudios realizados por Langerak en el año 2005, Rodríguez – Cano en 2004 y el mismo estudio de Gonzales Benito titulado “Orientación Al Mercado Y Desempeño: Efecto Moderador Del Entorno Competitivo”, realizado en el año 2011, en el cual concluye que los resultados alcanzados “permiten corroborar una relación positiva entre orientación al mercado y desempeño” (González-Benito, 2011, pág. 25)

Sin embargo, el autor plantea, además, que “existen excepciones que no han detectado dicha relación o que incluso han observado una relación inversa. También las contribuciones que corroboran una relación positiva difieren en cuanto a las dimensiones de orientación al mercado y desempeño implicadas y en cuanto a la intensidad de dicha relación” (González-Benito, 2011).

Este proyecto de investigación está encaminado a indagar qué tan importante es para el desempeño organizativo de una firma, en este caso, pertenecientes a la economía solidaria, particularmente los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto, el estar orientado al mercado.

Desde ya hace varios años, muchos estudiosos de la materia han venido indagando esta interacción. A primera vista podría afirmarse que a medida que una empresa está más orientada al mercado tiene un mejor desempeño, no obstante, no siempre se observará dicho comportamiento, puesto que la relación dependerá de una serie de variables, especialmente de la escala que se elija para medir tanto la orientación como el desempeño, el lugar en donde se haga dicha medición, el número de empresas estudiadas, etc. Además, de acuerdo con Ruiz & Albornoz (2005), otros factores que también provocarán diferencias en los resultados son: el nivel de dinamismo del mercado, el nivel tecnológico en que se sitúen las organizaciones y el nivel de competitividad.

No obstante lo indagada hasta aquí, de acuerdo con Gonzales - Benito (Universidad de Salamanca, 2011), a pesar que han existido numerosos estudios que intentan relacionar las características ocasionadas en el desempeño financiero a partir de una mayor o menor

orientación hacia el mercado, los resultados no han sido concluyentes en su totalidad, tal es el caso de los análisis realizados por Langerak en el año 2003, Rodríguez-Cano en 2004; Kirca en 2005, etc. (González-Benito, 2011). Algunos trabajos de investigación han encontrado efectos de moderación con algún tipo de significancia en una misma dirección, mientras que otros han encontrado efectos adversos o contrarios a los que se ha querido demostrar mediante la correlación de estas dos variables, por lo cual es importante mencionar, que este tipo de resultados varían dependiendo de las condiciones sociales, culturales, económicas y políticas en las cuales se desarrollan y operan las empresas, tanto las con ánimo de lucro como las sin ánimo de lucro.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la presente investigación se realizó la medición de la orientación al mercado haciendo uso de la información obtenida a través de la aplicación de la escala de MARKOR con encuestas dirigidas a un directivo de cada uno de los Fondos de Empleados que hacen parte de la muestra. El desempeño organizacional se midió bajo los criterios y la información encontrada en la Superintendencia de Economía Solidaria. Todo lo anterior con el objeto de demostrar si realmente la orientación al mercado incide positivamente en el desempeño organizativo de las entidades, o el uno no se relaciona con el otro.

1.6 Metodología

1.6.1 Paradigma. El paradigma que orientó la presente investigación de corte cuantitativo es el positivismo de Augusto Comte, para lo cual se partió con la observación de los hechos para luego formular, a través del método inductivo, leyes generales que permiten relacionar las causas con sus efectos y explicar los fenómenos observados.

1.6.2 Enfoque. Es de carácter cuantitativo, debido a que se utilizaron datos cuantitativos o cuantificables y dicha cuantificación corresponden a propiedades, características o atribuciones que poseen los objetos de estudio, las cuales se dan en modalidades diferentes.

1.6.3 Método. Es el empírico analítico porque se partió de la medición de las variables orientación al mercado y el desempeño financiero en una escala cuantitativa y se trató y analizó

mediante la utilización de técnicas estadísticas para llegar a concluir la relación existente entre la orientación al mercado y el desempeño de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.6.4 Tipo de investigación. Es correlacional y explicativa porque se busca saber cómo se puede comportar una variable (el desempeño) conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas (orientación al mercado)

1.6.5 Diseño de la investigación. Para el desarrollo de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

1. Se revisaron las fuentes de información de carácter secundario disponibles sobre la temática de interés, tales como: libros, tesis doctorales, artículos para conocer teorías y enfoques abordados por otros investigadores.
2. De las conceptualizaciones halladas, se seleccionaron aquellas más relevantes, de mayor validez y que coinciden con los objetivos de la investigación.
3. Revisión de la bibliografía del tema para la construcción de la escala.
4. Se revisaron las escalas de medición de orientación al mercado y de desempeño organizativo más representativas para elegir la que sea más pertinente para los propósitos de la investigación.
5. La recopilación de la información se llevó a cabo a través de la aplicación de una encuesta al Gerente de cada uno de los fondos de empleados seleccionados para la investigación que reportaron información a 31 de diciembre de 2015, la cual estuvo conformada por diversas

preguntas relacionadas con el comportamiento de orientación al mercado y sobre desempeño financiero.

6. Para la parte cuantitativa se tomó la información financiera y social reportada por los fondos de empleados seleccionados a la Superintendencia de la Economía Solidaria y que fueron la base para el cálculo de los ratios que evidencian la evolución del rendimiento.

7. La relación existente entre las variables desempeño organizacional y orientación al mercado fue establecida mediante la realización de un análisis de correlación lineal simple. Para la medida de la orientación al mercado fueron utilizadas distintas preguntas que contenían una escala Likert de 1 a 5, donde 5 representó un total acuerdo a lo planteado en la pregunta mientras que 1 fue total desacuerdo. Por su parte, para el estudio del desempeño financiero se utilizó el cálculo de diversos indicadores utilizados por la Superintendencia de Economía Solidaria, y los resultados de los indicadores para cada Fondo fueron transformados en escala, es decir, cuando mejores fueron los resultados de cada indicador, el Fondo tomo un valor en la escala de 5, mientras que para la peor situación se ubicó en un valor de 1. Esto con el objeto de poder relacionar el resultado en el desempeño financiero de cada fondo con la orientación al mercado de cada uno de ellos.

8. El criterio de la utilización de la escala Likert fue adoptado debido a que si se le solicita al gerente hablar del desempeño financiero del Fondo de Empleados al cual pertenece, la información brindada no será tan precisa como aquella obtenida del cálculo directo de los indicadores, utilizando la información oficial suministrada a la Superintendencia de Economía Solidaria.

1.6.6 Población. La población es finita, conformada por los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto legalmente constituidos. Según la información presentada por la Superintendencia de la Economía Solidaria del año 2013, el número de fondos que reportan información de la ciudad de Pasto es de 56 entidades.

1.6.7 Muestra. La muestra tomada para la investigación es no probabilística o dirigida y está constituida por 15 fondos de empleados seleccionados con base en el tamaño según su nivel de Activos reportados a la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Tabla 1. *Muestra de 15 fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto*

FONDOS DE EMPLEADOS			ACTIVO	DISPONIBLE
ENTIDAD	SIGLA	ACTIVIDAD ECONOMICA	100000	110000
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	FEG LTDA	Cultivos agrícolas permanente	\$5.887.909.254,48	\$650.780.634,11
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	ALFA	Cultivos agrícolas permanente	\$4.933.663.946,29	\$776.950.753,84
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	FEHILA	Cultivos agrícolas permanente	\$2.986.253.166,24	\$47.423.831,58
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	FONDEISSNAR LTDA	Cultivos agrícolas permanente	\$2.396.850.937,00	\$70.375.268,00
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	FENAP LTDA	Cultivos agrícolas permanente	\$2.257.203.792,09	\$35.340.045,50
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	FONEHDRO	Cultivos agrícolas permanente	\$2.058.965.277,47	\$79.146.809,27
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	FEC	Cultivos agrícolas permanente	\$1.770.691.248,05	\$94.174.473,30
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	F.E.I	Cultivos agrícolas permanente	\$1.695.239.917,02	\$47.657.318,16
FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	FEFU	Cultivos agrícolas permanente	\$1.057.703.379,15	\$21.225.631,74
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE	FONQUIM	Cultivos agrícolas permanente	\$861.274.724,57	\$296.026.193,77
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	FEITIN LTDA	Cultivos agrícolas permanente	\$808.196.060,00	\$136.178.915,00
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	FECOLCIPASTO	Cultivos agrícolas permanente	\$801.729.725,31	\$13.796.821,16
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	FAZOOT	Cultivos agrícolas permanente	\$772.908.506,07	\$6.816.820,86
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	FONMARIANA	Cultivos agrícolas permanente	\$696.892.724,29	\$9.730.375,40
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	FEHSAR	Cultivos agrícolas permanente	\$478.760.684,00	\$69.264.058,00

Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria.

1.7 Técnicas de Recolección de Información

Se aplicó una encuesta al Gerente de cada Fondo de Empleados como instrumento de recolección de información primaria; además, se tuvo en cuenta como información secundaria, toda aquella que reportan los fondos a la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La encuesta constó de preguntas generales y preguntas específicas relacionadas con el tema a estudiar, y basada en interrogantes dirigidos a la elaboración y conformación de la escala de MARKOR.

2. Resultados de la Investigación

2.1 Presentación y análisis de resultados

El producto obtenido a través de los instrumentos de recolección de información utilizados es el siguiente:

2.1.1 Orientación al mercado. El resultado de tabular las encuestas aplicadas a cada gerente de los 15 fondos de empleados seleccionados para la obtención de información enfocada a determinar el grado de orientación al mercado el siguiente:

Tabla 2. Orientación al Mercado por ítems de los 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto

ORIENTACION AL CLIENTE					
Nombre del Fondo	Los objetivos del fondo están enfocados a la satisfacción de los clientes.	Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes	Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.	Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	4	4	4	4	2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	3	2	1
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	5	4	5	5	5
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	1	2	2	3	3
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	2	3	2	4	4
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	2	4	3	4	4
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	5	5	5	5	5
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	2	3	3	3	3
FONDO DE EMPLEADOS COM FAMILIAR FUTURO	2	2	2	1	2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	3	3	2	3	2
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	2	2	1	2	2
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3	3	3	4	3
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	1	2	2	2
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	3	4	5	5	4
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	3	2	4	4	5

ORIENTACION A LA COMPTENCIA

Nombre del Fondo	El fondo se informa de forma regular de los movimientos de la competencia.	La gerencia regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	Pensamos en los clientes y nos dirigimos a ellos cuando tenemos la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia
FONDO DE EM PLEADOS GORETTI	2	4	4
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	4
FONDO DE EM PLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	5	5	5
FONDO DE EM PLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2	2	2
FONDO DE EM PLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	3	3	3
FONDO DE EM PLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	4	3	4
FONDO DE EM PLEADOS DE CONTACTAR	5	5	5
FONDO DE EM PLEADOS INEM PASTO LTDA	4	3	3
FONDO DE EM PLEADOS COM FAMILIAR FUTURO	2	3	3
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	2
FONDO DE EM PLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	2	2	1
FONDO DE EM PLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3	3	4
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	1	2	3
FONDO EM PLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	3	3	1
FONDO DE EM PLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	4	4	2

GENERACION DE INFO SOBRE EL MERCADO

Nombre del Fondo	Se utilizan como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes	Contactamos periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios	Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes
FONDO DE EM PLEADOS GORETTI	2	4	2	2
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	3	2	2	1
FONDO DE EM PLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	5	5	4	5
FONDO DE EM PLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2	2	2	2
FONDO DE EM PLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	3	2	2	2
FONDO DE EM PLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	3	3	3	3
FONDO DE EM PLEADOS DE CONTACTAR	5	5	4	5
FONDO DE EM PLEADOS INEM PASTO LTDA	3	4	3	3
FONDO DE EM PLEADOS COM FAMILIAR FUTURO	3	3	3	3
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	3	4	4	4
FONDO DE EM PLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	1	2	1	2
FONDO DE EM PLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3	2	4	2
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	1	2
FONDO EM PLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	3	3	4	2
FONDO DE EM PLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	2	2	4	4

DISEMINACION DE LA INFORMACION EN EL FONDO

Nombre del Fondo	Hay encuentros periódicos de la asamblea y los comités del fondo para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado	El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con los demás asociados	Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo	Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles del fondo de forma regular	Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	4	4	2	2	4
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	1	3	3
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	3	5	5	5	5
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2	2	2	2	1
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	1	1	1	3	2
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	3	3	2	3	2
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	4	5	5	3	5
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	3	3	2	2	2
FONDO DE EMPLEADOS COM FAMILIAR FUTURO	3	3	3	3	3
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	3	3	3	3	2
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	2	3	3	3	2
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	2	4	3	3	4
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	3	4	3
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	2	2	2	3	2
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	3	2	2	2	1

CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL FONDO

Nombre del Fondo	Hay intercambio fluido de opiniones entre las dependencias para decidir cómo responder a cambios en el precio de la competencia	Periódicamente se revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes	Las autoridades del fondo se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno	Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, el fondo desarrolla una respuesta inmediata	El fondo se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias y/o comités que lo conforman.	Se sabe la rentabilidad de cada uno de los productos del fondo.	PROMEDIO DE TODAS LAS DIMENSIONES
FONDO DE EM PLEADOS GORETTI	4	4	4	2	4	4	3,3
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	2	2	4	3	2,3
FONDO DE EM PLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	5	5	5	5	5	5	4,8
FONDO DE EM PLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2	2	2	2	2	2	2
FONDO DE EM PLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	3	2	4	2	2	3	2,5
FONDO DE EM PLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	3	3	3	2	2	2	3
FONDO DE EM PLEADOS DE CONTACTAR	5	5	5	3	5	5	4,7
FONDO DE EM PLEADOS INEM PASTO LTDA	3	2	3	2	1	2	2,7
FONDO DE EM PLEADOS COM FAMILIAR FUTURO	3	2	2	2	2	2	2,5
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	3	1	2	1	2	2	2,6
FONDO DE EM PLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	3	3	4	3	3	3	2,3
FONDO DE EM PLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3	3	4	3	5	4	3,3
FONDO DE EM PLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2	2	2	2	1	2	2
FONDO EM PLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	1	3	1	3	2	2	2,7
FONDO DE EM PLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	2	3	3	2	1	1	2,7

Tabla 3. *Orientación al Mercado promedio de los 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto*

Nombre del Fondo	ORIENTACIÓN AL MERCADO
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	3,3
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,3
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	4,8
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2,0
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	2,5
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	3,0
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	4,7
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	2,7
FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	2,5
DDFONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,6
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	2,3
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3,3
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,0
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	2,7
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSIPITAL SAN RAFAEL	2,7

Fuente: Elaboración Propia

El promedio se obtuvo sumando los puntajes suministrados por los Gerentes de los Fondos a cada una de las preguntas planteadas en la encuesta y dividiéndolos por el número de preguntas

para obtener su promedio, el cual fue calculado para saber en qué punto se encontraban en cuanto a orientación al mercado se refiere.

Por una parte, la variable que obtuvo el promedio más alto con una calificación de 3,4 entre los 15 Fondos de Empleados es la que representa que las estrategias del negocio están orientadas por las creencias que tiene cada uno sobre cómo pueden crear valor para los clientes, seguido de una rápida habilidad para detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes, con un promedio de 3.

Por otro lado, uno de los factores más sobresalientes en la orientación al mercado es la preocupación por parte de las autoridades del fondo de reunirse regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno, es decir, una de las acciones que toman internamente de dichas organizaciones, es planificar cada decisión para mejorar su funcionamiento y sus planes de acción.

Otro factor que destaca en los resultados es que la mayoría de los fondos encuestados manifiestan que son capaces de comprender con facilidad las necesidades de los clientes y ajustan sus políticas a las exigencias de la demanda, puesto que lo utilizan como una ventaja competitiva, hecho que demuestra que a pesar de estar inmersas en el sector solidario, se interesan por satisfacer las necesidades de sus asociados y aplican políticas que así lo permitan, por lo cual la satisfacción también fue uno de las variables con mayor puntaje entre los fondos.

Ahora bien, entre las variables que menos destacan en la orientación al mercado de los fondos objeto de estudio es el desarrollo inmediato de una respuesta, en el caso que el competidor lance una campaña intensiva y genere más oportunidades, por lo cual cabe mencionar que no son altamente influenciados por las decisiones de la competencia. Esta variable toma un valor de 2,4 en el estudio.

Además, los encuentros periódicos de la asamblea y los comités del fondo para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado tienen gran debilidad, razón por la cual se explica la falta de interés por los competidores.

De los resultados obtenidos, también se puede observar que dentro de la evaluación realizada para determinar el grado de orientación al mercado de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto, las dimensiones que alcanzaron una mejor valoración son la de orientación al cliente con un promedio de 3.1 y la de orientación a la competencia con 3.0. A su turno las que obtuvieron la menor valoración fueron la diseminación en el fondo de la información con un promedio de 2.76, seguido en su orden por la de capacidad de respuesta del fondo que alcanzó un promedio de 2.8.

En síntesis se puede decir que el grado de orientación al mercado que tienen los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto es baja, si se tiene en cuenta que la misma alcanza un promedio de 2.9.

2.1.2 Desempeño. Para medir el desempeño se toma como base, el cálculo de los indicadores utilizados por la Superintendencia de Economía Solidaria que permitió evaluar cuál era el desempeño financiero y organizacional de los fondos de empleados objeto de estudio, a partir de la información obtenida del Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera de cada uno de los Fondos, así:

- Fondo de liquidez = $\text{Cuentas del disponible} / \text{Total de depósitos}$
- Nivel de disponible e inversiones = $\text{Disponible} + \text{Inversiones} / \text{Total de activos}$
- Cobertura de inversión de ahorros = $\text{Cartera bruta} / \text{Depósitos}$
- Disminución patrimonial = $\text{patrimonio} / \text{capital social}$
- Rentabilidad de patrimonio = $\text{Excedente} / \text{Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos}$
- Rentabilidad de capital social = $\text{Excedente} / \text{Promedio de capital social de los dos últimos periodos}$
- Activo productivo = $(\text{total activo} - \text{disponible} - \text{diferidos} - \text{otros activos}) / \text{Total de activos}$
- Eficiencia operacional = $\text{Gastos de administración} / \text{Ingresos operacionales}$
- Margen operacional = $\text{Excedente operacional} / \text{Ingresos operacionales}$
- Depósitos sobre activos = $\text{Depósitos} / \text{Total activos}$
- Aporte social sobre activos = $\text{Aporte social} / \text{Activo total}$

- Capital institucional sobre activos = (total patrimonio – capital social) / Activo total

Tabla 4. *Desempeño Financiero por indicador los Fondos de Empleados*

INDICADOR	INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO Y ORGANIZACIONAL						
	Fondo de liquidez	Nivel de Disponibilidad e Inversiones	Cobertura de inversión de ahorros	Disminución patrimonial	Rentabilidad de patrimonio	Rentabilidad de capital social	Activo productivo
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	0,17	0,11	1,32	1,67	0,14	0,22	0,89
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	0,23	0,23	1,08	1,07	0,03	0,03	0,84
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	0,15	0,04	8,63	1,26	0,11	0,13	0,98
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	0,06	0,04	1,68	1,05	0,00	0,00	0,97
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	0,13	0,02	8,08	1,11	0,02	0,02	0,98
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	0,05	0,12	1,07	2,71	0,09	0,26	0,96
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	0,10	0,05	1,71	1,14	0,10	0,12	0,95
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	0,39	0,19	9,30	1,20	0,00	0,00	0,97
FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	0,03	0,20	0,98	1,12	0,09	0,10	0,98
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	0,49	0,55	0,62	2,09	0,03	0,07	0,66
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	0,22	0,28	0,87	1,15	0,04	0,05	0,83
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	0,02	0,05	1,18	1,97	0,20	0,38	0,98
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	0,01	0,07	1,12	1,17	0,03	0,04	0,99
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	0,05	0,19	2,41	1,27	0,01	0,02	0,98
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	0,23	0,21	1,26	1,66	0,04	0,13	0,85

INDICADOR	INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO Y ORGANIZACIONAL						
	Eficiencia operacional	Margen operacional	Depósitos sobre activos	Aporte social sobre activos	Capital institucional sobre activos	Razón Corriente	Rentabilidad sobre Ventas
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	0,57	0,30	0,64	0,19	0,13	1,46	30,46
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES D	0,25	0,07	0,68	0,22	0,01	1,30	6,98
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL IN	0,33	0,54	0,11	0,43	0,11	2,21	54,28
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO D	0,96	0,01	0,47	0,49	0,02	2,06	1,36
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	0,74	0,09	0,12	0,66	0,07	3,72	8,90
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	0,62	0,19	0,77	0,07	0,13	1,25	19,16
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	0,39	0,49	0,51	0,41	0,06	1,90	49,16
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	1,02	0,02	0,07	0,76	0,15	10,76	1,89
FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	1,14	0,14	0,71	0,20	0,03	1,30	13,83
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	0,99	0,10	0,70	0,11	0,12	1,31	9,79
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	0,90	0,15	0,76	0,18	0,03	1,26	14,90
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	0,41	0,29	0,76	0,09	0,09	1,23	29,28
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	0,85	0,04	0,79	0,13	0,02	1,18	3,92
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	0,26	0,03	0,31	0,52	0,14	2,98	2,57
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSIPITAL SAN RAFAEL	0,88	0,10	0,62	0,22	0,15	1,57	10,01

Fuente: Estados financieros Superintendencia de Economía Solidaria - Elaboración Propia

Los resultados de cada indicador (resultados obtenidos con la aplicación de las fórmulas mencionadas) fueron transformados a una escala de 1 a 5 para poder desarrollar la correlación con la variable orientación al mercado, donde obtuvieron puntaje de 5 aquellos fondos que se caracterizaron por tener un buen desempeño en cada índice y 1 todos aquellos que no estaban atravesando la mejor condición, mientras que los valores intermedios fueron calculados por rangos, así:

Tabla 5. *Indicadores Financieros adaptados a una escala Likert de 1 a 5*

ESCALA DE DESEMPEÑO FINANCIERO															
FONDOS DE EMPLEADOS	Fondo de liquidez	Nivel de Disponible e Inversiones	Cobertura de inversión de ahorros	Disminución patrimonial	Rentabilidad de patrimonio	Rentabilidad de capital social	Activo productivo	Eficiencia operacional	Margen operacional	Depósitos sobre activos	Aporte social sobre activos	Capital institucional sobre activos	Razón Corriente	Rentabilidad sobre Ventas	PROMEDIO
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	2	2	2	4	5	4	3	3	4	4	1	5	2	4	3,2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD	3	3	2	2	3	2	2	5	1	4	2	1	2	2	2,4
EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	2	1	4	3	5	3	5	4	5	2	4	5	4	5	3,7
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	1	1	2	1	1	1	5	1	1	3	4	2	4	1	2,0
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE	2	1	4	3	2	1	5	2	1	2	5	4	4	2	2,7
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	1	2	2	5	4	4	4	2	3	5	1	5	1	3	3,0
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	2	1	2	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3,6
EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	4	2	5	3	1	1	5	1	1	1	5	5	5	1	2,9
FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	1	3	1	3	4	3	5	1	2	5	2	3	2	3	2,7
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA	5	5	1	5	3	2	1	1	1	5	1	5	2	2	2,8
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL	3	3	1	3	3	2	2	2	2	5	1	3	1	3	2,4
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE	1	1	2	4	5	5	5	3	3	5	1	5	1	4	3,2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD	1	1	2	3	3	2	5	2	1	5	1	2	1	1	2,1
EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	1	2	3	3	2	1	5	5	1	3	4	5	4	1	2,9
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL SAN RAFAEL	3	3	2	4	3	3	3	2	2	4	2	5	3	2	2,9

Fuente: Elaboración Propia

Una vez transformados los resultados de los indicadores en un número entero perteneciente a una escala Likert, (menor puntaje aquellos fondos que obtuvieron malos resultados en los indicadores y viceversa), se utilizó la misma metodología utilizada para el cálculo de la orientación al mercado, es decir, se sumaron los resultados de cada fondo ya transformados a escala, y se dividió entre el número total de resultados, en este caso, de indicadores utilizados, con el objetivo de obtener un promedio, que hace referencia al desempeño que tiene cada Fondo, en donde 5 significa aquel que tiene un excelente desempeño y 1 aquel que no ha obtenido resultados favorables, mientras que los valores intermedios, es decir, 2, 3 y 4 surgen de la evaluación de rangos de desempeño, es decir, si los resultados varían de 0 a 1, se dividen en 5 rangos iguales valorados de 1 a 5, entonces, si se obtiene un valor de 0.6, este toma valor de 3.

Con base en lo anterior se puede determinar que el promedio del desempeño financiero de los fondos estudiados alcanza un puntaje de 2.8 sobre una escala de 5, indicando un bajo desempeño financiero que concuerda con un bajo grado de orientación al mercado.

Los indicadores que alcanzan una mayor puntuación dentro de la escala son los de capital institucional y activo productivo con un promedio de 3.93, seguido del indicador depósitos sobre activos que alcanza un promedio de 3.8. Los indicadores con menor valoración son el nivel de depósitos e inversiones sobre activo total con un promedio de 2.07, el margen operacional con un promedio de 2.20 y la rentabilidad del capital que tiene un promedio de 2.47.

Es importante resaltar que el indicador del activo productivo es consecuente con la naturaleza de los fondos de empleados, quienes por disposición normativa, deben invertir los dineros captados por aportes sociales, depósitos de ahorro permanente, rendimientos y los retornos de su cartera en préstamos a los asociados.

La siguiente tabla muestra el promedio que cada fondo obtuvo en desempeño financiero:

Tabla 6. *Desempeño Financiero promedio de los 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto*

Nombre del Fondo	DESEMPEÑO FINANCIERO
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	3,2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,4
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	3,7
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2,0
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	2,7
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	3,0
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	3,6
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	2,9
FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	2,7
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,8
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	2,4
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3,2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,1
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	2,9
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSIPITAL SAN RAFAEL	2,9

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Interpretación y Validez de los Resultados

Después de la aplicación de los instrumentos planteados, el modelo de correlación lineal simple indica que si el resultado da entre 0 y -1, la relación es una relación perfecta negativa, es decir a medida que hay un mayor grado de orientación al mercado, hay un menor desempeño financieros y si este resultado es entre 0 y + 1, la relación entre las dos variables estudiadas es de 1, es decir, una relación lineal perfecta positiva. En otras palabras, a medida que la orientación al mercado crece, también lo hace el desempeño financiero del Fondo en donde se apliquen políticas de marketing acentuadas.

Ahora bien, al cruzar las variables en discusión, se obtiene que el nivel de correlación es igual a 0.9257, lo que quiere decir que la orientación al mercado y el desempeño financiero tienen una relación lineal casi perfecta de carácter positivo, sin que ello implique que tanto el grado de orientación al mercado como el desempeño financiero de los fondos estudiados haya sido bueno, pero si se logra evidenciar que existe una relación casi que directamente proporcional del grado de orientación al mercado con el desempeño financiero. Así se desprende del resultado obtenido por los fondos de empleados del Hospital Infantil y de Contactar que alcanzaron un grado de orientación al mercado de 3.6 y 3.7 respectivamente y a su vez son los que mejor desempeño reflejan con un promedio de 3.7 y 3.6 respectivamente. Igualmente los fondos de empleados del Instituto Departamental de Nariño y el Fondo de Empleados de profesores de la Universidad de Nariño que alcanzaron un grado de orientación al mercado de 2.0 y 2.1 respectivamente, a su vez son los que reflejan menor desempeño financiero con un promedio de 2.0 y 2.1 respectivamente.

Tabla 7. *Coficiente de Correlación: Orientación al Mercado vs Desempeño Financiero*

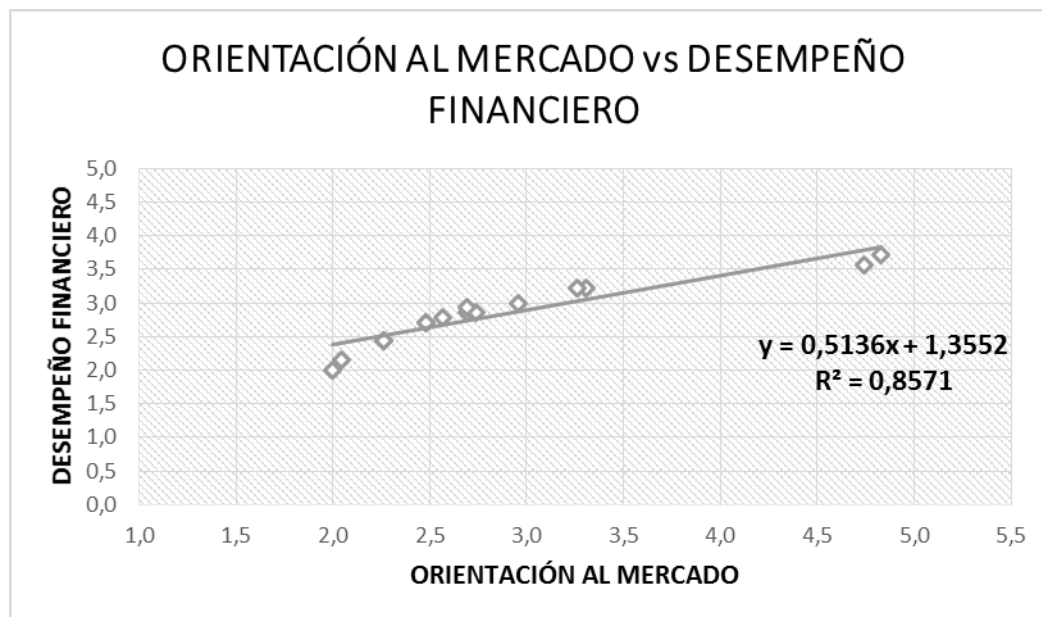
	<i>DESEMPEÑO FINANCIERO</i>	<i>ORIENTACIÓN AL MERCADO</i>
<i>DESEMPEÑO</i>	1	

FINANCIERO		
ORIENTACIÓN AL MERCADO	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Y la Gráfica de dispersión se puede observar a continuación:

Gráfica 1. *Correlación existente entre Orientación al Mercado y Desempeño Financiero*



Fuente: Elaboración Propia

La Gráfica No. 2 indica que a mayor orientación al mercado de los fondos de empleados, ubicada en el eje X como variable independiente, mayores son los resultados de desempeño

financiero y organizacional, ubicados en el eje Y o dependiente. Por tanto, la relación existente entre estas dos variables es de tipo positivo, y su nivel de correlación es bastante significativo. El coeficiente de determinación del modelo es igual a 0.8571, lo cual significa que el modelo utilizado es el adecuado para relacionar las variables de orientación al mercado y desempeño financiero. De esa manera, es posible explicar el bajo desempeño de los fondos de empleados en la ciudad de San Juan de Pasto, es decir, que es bajo dada la baja orientación al mercado de los mismos, principalmente.

A partir de lo anterior puede concluirse que, a mayor orientación al mercado tenga un Fondo de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto, mayor será su desempeño financiero, resultado evidenciado por todos y cada uno de los Fondos objeto de estudio.

Con el fin de corroborar la información anteriormente analizada se decidió aplicar el instrumento de fiabilidad, alfa de Cronbach, teniendo en cuenta los promedios de las variables orientación al mercado y desempeño financiero, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8. *Relación existente entre orientación al mercado y desempeño financiero*

Nombre del Fondo	Orientación al mercado	Desempeño financiero
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI	3,3	3,2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,3	2,4
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL INFANTIL	4,8	3,7
FONDO DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO LTDA	2,0	2,0
FONDO DE EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE PASTO LTDA.	2,5	2,7
FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL SAN PEDRO	3,0	3,0
FONDO DE EMPLEADOS DE CONTACTAR	4,7	3,6
FONDO DE EMPLEADOS INEM PASTO LTDA	2,7	2,9

FONDO DE EMPLEADOS COMFAMILIAR FUTURO	2,5	2,7
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,6	2,8
FONDO DE EMPLEADOS I E M TECNICO INDUSTRIAL LTDA	2,3	2,4
FONDO DE EMPLEADOS DEL COLEGIO CIUDAD DE PASTO LTDA.	3,3	3,2
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	2,0	2,1
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD MARIANA	2,7	2,9
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSIPITAL SAN RAFAEL	2,7	2,9

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. *Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	2

Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar que el alfa de Cronbach se emplea de igual manera para comprobar la validez de los instrumentos empleados en la investigación y a su vez los estándares de calificación que se aplicaron para el estudio de cada variable, de igual manera este también mide la correlación que existe entre las variables planteadas en la investigación, teniendo en cuenta que mientras más se acerque el índice a 1 la correlación será superior, si se tiene en cuenta el criterio de evaluación de los coeficientes de este índice planteados por George y Mallery (Ph.D Darren George, 2003), si se tiene un alfa de Cronbach superior a 0,8 existe una buena correlación, por tanto en el caso del análisis realizado, con un alfa de 0,88 se puede afirmar que en definitiva la correlación que existe entre variables es adecuada.

De igual manera se hace necesaria la aplicación de un análisis factorial con el fin de corroborar los resultados de la investigación, obteniendo inicialmente la matriz de correlaciones con un determinante de 0,143 lo que nos permite seguir con el análisis factorial demostrando la correlación entre las variables estudiadas

Tabla 10. *Matriz de correlaciones*

	Orientación al mercado	Desempeño financiero
Correlación	Orientación al mercado	,926
	desempeño financiero	1,000
Sig. (unilateral)	Orientación al mercado	,000
	desempeño financiero	,000

a. Determinante = ,143

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se aplica la prueba Kaiser – Meyer- Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett, obteniendo como resultados: 0,50 y 1 respectivamente, lo cual afirma que si bien según la prueba KMO la relación entre las variables no es significativa, se puede aceptar la veracidad del modelo aplicado según la prueba de Barlett, por lo cual se afirma que el análisis factorial realizado es adecuado a fin de explicar la correlación de las variables presentes en la investigación, y explica la correspondencia que existe entre ellas.

Tabla 11. *Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,500
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado	24,317
Bartlett	Gl
	Sig.
	,000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. *Comunalidades*

	Inicial	Extracción
Orientación al mercado	1,000	,963
desempeño financiero	1,000	,963

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede afirmar por medio de las comunalidades y sus altos valores (0.963), que existe una amplia correlación entre las variables Orientación al Mercado y Desempeño financiero, presentes en esta investigación y por tanto se afirma que se encuentran explicadas en la misma proporción.

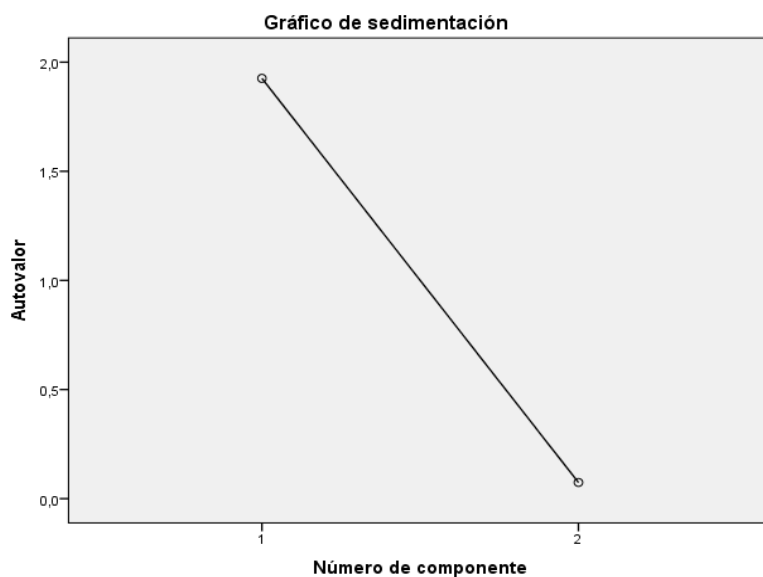
Tabla 13. *Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,926	96,289	96,289	1,926	96,289	96,289
2	,074	3,711	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración Propia

Con la extracción de variables realizada inicialmente se consigue una varianza final de un 96,289, comprobando de esta manera la correspondencia existente entre los dos grupos de datos. De igual manera existe una correspondencia de la varianza total explicada con el grafico de sedimentación adjuntado a continuación, lo que nos muestra el comportamiento de las dos variables afirmando que no existe un punto de quiebre que pueda explicar un cambio definitivo entre las dos variables.

Gráfica 2. *gráfico de sedimentación*

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. *Matriz de componente*

	Componente
	1
Desempeño financiero	,981
Orientación al mercado	,981

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede afirmar teniendo en cuenta la matriz de componente que existe una relación positiva de un 0,981 entre las dos variables con lo cual ya no se hace necesaria la rotación de las variables

Tabla 15. *Matriz de coeficiente de puntuación de componente*

	Componente
	1
Orientación al mercado	,510
desempeño financiero	,510

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que se hace el cruce de solo dos variables se puede determinar que existe solo un factor y por tanto la correlación entre las dos es igual (0,510)

2.3 Modelo de Gestión Orientado al Mercado

Los resultados de la investigación reflejan que los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto tienen un bajo grado de orientación al mercado. Los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que evalúa la escala MARKOR soportan el modelo de gestión que se propone, el cual tiene por fin elevar el grado de orientación al mercado de estas organizaciones, para mejorar su desempeño financiero, toda vez que el resultado de la investigación indica que la orientación al mercado tiene una relación positiva con el desempeño financiero de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto.

La orientación al cliente, la orientación a la competencia, la generación de la información sobre el mercado, la diseminación de la información en el fondo y la capacidad de respuesta del fondo, son las dimensiones en las cuales hay ítems críticos en la medida que presentaron bajo

nivel de valoración. Sobre ellos se trabaja el modelo de gestión, como un marco de referencia para la administración de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan Pasto.

En primer lugar el modelo de gestión basado en la orientación al mercado posiciona al marketing como una estrategia empresarial y no como una función dentro de la empresa y por lo tanto permea todas las áreas funcionales de la organización y debe impactar el comportamiento de todos los empleados de la empresa. Es decir todas las áreas y todos los empleados gestionan su labor desde la perspectiva del mercadeo.

En segundo lugar, hablar de una organización orientada al mercado no supone lo que muchos pueden pensar que es aquella que está enfocada en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. La orientación al mercado va más allá del cliente, pues también se ocupa de quienes aún no lo son, pero que pueden llegar a serlo, no se basa solamente en la satisfacción de las necesidades manifiestas por estos, sino que indaga sobre las necesidades latentes que no han sido satisfechas, se proyecta a las necesidades futuras y se anticipa a diseñar productos que las satisfagan. No se adapta a las circunstancias que van apareciendo sino que genera escenarios de satisfacción propicios para cuando estas lleguen.

Igualmente una organización orientada al mercado se ocupa de sus competidores, porque es consciente que no solo ella está pensando en los clientes, sino que otros también trabajan e invierten recursos para poder atraerlos hacia la demanda de sus productos con propuestas de valor que pueden ir más allá de la satisfacción del cliente y por ello la estrategia de los fondos debe encaminarse a formular propuestas de valor para sus clientes y no la simple satisfacción de una necesidad de ahorro, crédito y bienestar.

Una organización orientada al mercado, al concebir el marketing como estrategia empresarial, proyecta sus acciones en los resultados a largo plazo y no en el corto plazo y en esa medida está siempre preparada para sortear los avatares que se presentan dentro de un contexto altamente cambiante, pues tendrá mayor capacidad de reacción ante las amenazas del entorno.

A continuación se propone la gestión que deben adelantar los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto con base en los resultados obtenidos en las dimensiones evaluadas para determinar su grado de orientación al mercado.

2.3.1 Orientación al cliente. En esta dimensión los ítems con más baja valoración promedio fueron:

1. Los objetivos del fondo están enfocados a la satisfacción de los clientes con un promedio de 2.7.
2. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes con un promedio de 2.9

Para ello se podría:

1. Hoy en día una clara orientación al cliente de las organizaciones, es una dimensión importante para un modelo de gestión, el cliente de hoy es cada vez más exigente, esto se debe al aumento de su nivel cultural su poder de selección y su mayor información, en este caso los clientes directos son los asociados quienes representan los consumidores del portafolio de servicios ofrecidos por los fondos de empleados.

Por lo anterior el establecer herramientas gerenciales como la planeación estratégica, en la cual contemple proyectos encaminados en fortalecer la atención al cliente y conocer la necesidades potenciales de nuestros asociados, mediante instrumentos de medición indirecta, para conseguir información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, sino a partir de datos existentes en la propia organización como son quejas recibidas, la fidelidad de los clientes, cumplimiento de las obligaciones, nuevos servicios prestados, rechazo de los servicios, y por otro lado está la medición directa, con mayor efectividad para obtener la percepción del cliente acerca de los requisitos para satisfacer sus necesidades, mediante encuestas virtuales en las cuales permitan conocer del cliente los atributos del servicio así como las mejoras de los mismos.

2.3.2 Orientación a la competencia. En esta dimensión los ítems con más bajo grado de valoración fueron:

El fondo se informa de forma regular de los movimientos de la competencia.

Para ello se podría:

1. Los fondos de empleados enfrentan su mayor competencia en el sector financiero, encontrar ventajas diferenciales que hagan sentir satisfechos a los clientes y los fidelicen, se convierte casi en una responsabilidad ineludible para mantener una empresa en el tiempo, el asociado hoy tiene mayor información del servicio, y conoce alternativas de crédito y su costo financiero, para hacerle frente a la competencia en necesario analizarla, mediante la adquisición de sus productos, hacer uso de sus servicios, visitar sus locales, analizar sus estrategias, entrevistar a sus clientes, etc..

Otra forma de enfrentar la competencia es mediante la diferenciación, mediante la oferta de servicios que mejoren la calidad de los servicios de la competencia, siendo innovadores, únicos y que sea difícilmente copiado por la competencia, y sea la razón para que nuestro asociados nos prefieran.

De igual manera encontramos en la atención al cliente otra forma de enfrentar la competencia la rapidez en el estudio de créditos, el respaldo personal de los mismos, la tramitología y un servicio personalizado, un trato amable, instalaciones agradables y de fácil acceso.

2.3.3 Generación de información sobre el mercado. En esta dimensión los ítems con más bajo grado de valoración fueron:

1. Se utilizan como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.
2. Contactamos periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
3. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los

clientes.

Para ello se podría:

Sin lugar a dudas el estudio de mercado es una de las herramientas para conocer en todo momento lo que sucede y cómo evolucionan nuestros clientes y competidores, y sobre todo es la plataforma segura para la toma de decisiones, sin embargo para el caso de los fondos de empleados, aprovechando que vivimos en el mundo de la información, podemos tomar aquella que esta publicada sobre el sector solidario en la superintendencia que los vigila.

De igual manera para conocer la percepción de la calidad de nuestros productos, se debe poner en contacto las personas de la organización con los clientes, para promover visitas a nuestras instalaciones, capacitaciones para aprovechar mejor los servicios ofrecidos, y aprovechamiento de la tecnología para analizar los cambios del entorno financiero que afecte a los clientes.

El personal de atención al asociado de los fondos de empleados, debe establecer protocolos para que de manera directa mediante entrevistas diseñadas técnicamente, se pueda identificar los cambios en el entorno del cliente y socializarlo periódicamente con la administración.

2.3.4 Diseminación de la información en el fondo. En esta dimensión los ítems con más bajo grado de orientación al mercado fueron:

1. Hay encuentros periódicos de la asamblea y los comités del fondo para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
2. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con los demás asociados.
3. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.
4. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles del

fondo de forma regular.

5. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.

Para ello se podría:

Los encuentros periódicos de los cuerpos colegiados de los fondos de empleados deben estar contemplados en los estatutos, dependiendo del nivel de información que se genere, y deberán estar conformados por personas que tengan conocimientos respecto del mercado del sector solidario.

En los fondos de empleados el mercadeo lo trabaja la administración, la capacitación en mercadeo es fundamental para desarrollar estrategias para mejorar en la satisfacción de las necesidades de los asociados.

La administración a través de una plataforma propia o por su página web, debe diseñar espacios para que sus asociados se informen sobre los acontecimientos importantes en el desarrollo del objeto social del fondo de empleados.

La comunicación efectiva es de vital importancia en la productividad de la empresa, en la actualidad que todas las personas tienen poco tiempo es importante que ser puntual en el mensaje que deseas comunicar, para ello la utilización de la tecnología de las comunicaciones en los fondos de empleados permite llegar de manera rápida a los receptores, en lo referente a la información del mercado potencial.

Por otro lado para mejorar la coordinación interfuncional, como parte de la capacitación cooperativa, se debe estructurar un proyecto en el que se trabaje en la educación en mercadeo, y llevar la filosofía de la orientación al mercado como una herramienta administrativa que nos permite incrementar el desempeño financiero.

2.3.5 Capacidad de respuesta del fondo. En esta dimensión los ítems con más bajo grado de orientación al mercado fueron

1. Hay intercambio fluido de opiniones entre las dependencias para decidir cómo responder a cambios en el precio de la competencia.
2. Periódicamente se revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.
3. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, el fondo desarrolla una respuesta inmediata.
4. El fondo se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias y/o comités que lo conforman.
5. Se sabe la rentabilidad de cada uno de los productos del fondo.

Para ello se podría:

1. Establecer comités conformados por las dependencias del fondo de empleados y empoderar a quienes tienen contacto directo e indirecto con el cliente para que sondee a través de ellos sobre lo que está haciendo la competencia y además periódicamente revise la información que presenta la competencia en su página web.
2. Establecer canales de comunicación con los asociados aprovechando la tecnología para realizar evaluaciones periódicas de los servicios prestados por el fondo de empleados.
3. Establecer protocolos en los cuales nos permitan identificar la razón del retiro de los asociados o la compra de cartera por la competencia, de manera que se pueda dar una respuesta inmediata a esta contingencia.
4. Elaborar periódicamente un control de las actividades realizadas por la dependencia y comités que conforman el fondo de empleados, de manera que sea una evidencia para soportar el desempeño administrativo de la entidad.
5. Socializar de manera clara y comprensiva el rendimiento de los productos, aprovechando los estados financieros que se presentan anualmente a los asociados, de manera que conozcan de primera mano las bondades del servicio prestado.

Conclusiones

- Los resultados obtenidos en la investigación permiten evidenciar que existe una relación de carácter casi perfecta (directamente proporcional) entre orientación al mercado y desempeño financiero y organizacional, teniendo características de una relación casi perfecta, tomando un valor de 0.9257, cuyo comportamiento explica que la orientación al mercado es altamente significativa en el buen desempeño financiero de los fondos de empleados estudiados.
- El grado de orientación de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto es bajo, y dentro de las dimensiones evaluadas la más crítica es la diseminación de la información en los fondos, lo que conlleva a concluir que no existen unos buenos canales de comunicación transversal en este tipo de organizaciones que permitan que la información fluya oportunamente y sea utilizada para la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes.
- Los fondos de empleados no tienen una adecuada capacidad de respuesta oportuna frente a las propuestas de valor que genera la competencia, como también a los grados de insatisfacción manifestados por los clientes con respecto a los servicios recibidos en diferentes situaciones de modo, tiempo y lugar.
- Los fondos de empleados tienen una baja generación de información sobre el mercado que atienden, lo que incide en que no haya información de utilidad para diseminar por la organización y al no contar con dicha información, no se está atento a los cambios del cliente, la competencia y el entorno.
- Las variables que más influencia tienen sobre la orientación al mercado de cada fondo son: la orientación de cada uno de los fondos de acuerdo a sus creencias para valorar el cómo pueden generar valor para sus clientes, la satisfacción y comprensión de las necesidades de los mismos y la detección de cambios sobre ellas.
- Los beneficios que otorga la orientación al mercado no se ven reflejados única y exclusivamente en mejores rendimientos para cada fondo, sino también en la viabilidad que

tienen estos a largo plazo, permitiendo de una u otra manera que cada uno de ellos planee y ajuste sus políticas a futuro (González-Benito, 2011).

- El desempeño financiero de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto es bajo y en congruencia con el grado de orientación al mercado que también es bajo, se puede concluir que el desempeño financiero de estas entidades si está relacionado con su grado de orientación al mercado.
- Los indicadores de desempeño financiero más críticos son el del nivel del disponible e inversiones con relación a los activos de los fondos, lo que incide en su baja capacidad para disponer recursos para ser colocados en créditos que requieran sus asociados y de esta manera no tengan que recurrir a las entidades financieras.
- Una vez realizado el alfa de Cronbach, y el análisis factorial se puede determinar que la utilización del método aplicado en esta investigación fue adecuado, pues la correlación entre las variables y sus preguntas para el estudio de las mismas nos demuestra la fiabilidad de las mismas, de igual manera se entiende que el estudio factorial no arroje suficientes datos, debido a que las variables son escasas.

Recomendaciones

Luego de haber terminado el trabajo de investigación, los autores se permiten dejar las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer los resultados del presente trabajo de investigación a los gerentes de los fondos de empleados que participaron en el desarrollo de la investigación en particular y a todos los fondos de empleados de la ciudad de san juan de pasto en general, con el ánimo de concientizar a sus directivos, de la necesidad que tienen de asumir el marketing de sus organizaciones desde la orientación al mercado con el propósito de mejorar su desempeño financiero en beneficio de su base social.
- Incorporar dentro del proyecto educativo socio empresarial PESEM, programas formación relacionados con el marketing con el enfoque de la orientación al mercado los cuales vayan dirigidos al personal directivo, administrativo y a la base social de los fondos de empleados.
- Caracterizar la base social que tienen los fondos de empleados, sistematizarla a través de un repositorio de datos y mantenerla actualizada periódicamente, con el a fin de que todas las dependencias de los fondos de empleados cuenten con información confiable para realizar sus programas de marketing.
- Los fondos de empleados deben asumir el marketing como una estrategia empresarial que transversalice todas las áreas funcionales de la organización y no como una función dentro de la organización.
- Los fondos de empleados deben disponer de un medio tecnológico para dispersar la información a sus grupos de interés y a su vez estos grupos puedan retroalimentar suministrando información necesaria para los fondos al momento de la toma de decisiones.

Bibliografía

- Armario, E. M., & Cossio Silva, F. J. (2001). La Orientación Al Mercado Y El Rendimiento Empresarial: El Caso De La Banca Comercial Española. *Cuadernos De Gestión Volumen 1 No. 1*, 34.
- Barahona, J. F. (2013). Historia Y Desarrollo Del Marketing. *Historia Y Desarrollo Del Marketing*. Manizales, Colombia: Unversidad De Manizales CEDUM.
- Bigné, E., Küster, I., & Andreu, L. (2009). *REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACION DE MARKETING ESIC*. Obtenido De ORIENTACIÓN AL MERCADO, RESULTADOS E INDICADORES BÁSICOS DE COMPETITIVIDAD. INTERRELACIÓN EN LAS AGENCIAS DE VIAJES: [Http://Www.Esic.Edu/Documentos/Revistas/Reim/080522_105326_E.Pdf](http://Www.Esic.Edu/Documentos/Revistas/Reim/080522_105326_E.Pdf)
- Camisón Zornoza, C., & Cruz Ros, S. (2008). La Medición Del Desempeño Organizativo Desde Una Perspectiva Estratégica: Creación De Un Instrumento De Medida. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, 79.
- Camisón, C., & Cruz Ros, S. (2007). *CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO*. Obtenido De Departamento De Administración De Empresas Y Marketing - Universidad Jaume: [Http://Www.Cegea.Upv.Es/Congresos_Y_Jornadas/2007_Empresa_Y_Sociedad/Cd/147c.Pdf](http://Www.Cegea.Upv.Es/Congresos_Y_Jornadas/2007_Empresa_Y_Sociedad/Cd/147c.Pdf)
- Conde Pérez, E. M., & Cobarrubias Ramírez, R. (2013). *La Gestión De Marketing Y La Orientación Al Mercado En Hoteles*. Andalucía: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso .
- Cossio Silva, F. J. (2001). La Orientación Al Mercado Y El Rendimiento: El Caso De La Banca Comercial Española. Sevilla, España.

- Cruz Ros, S., & Camison Zornosa, C. (2008). La Medición Del Desempeño Organizativo Desde Una Perspectiva Estratégica: Creación De Un Instrumento De Medida. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, Vol.17, 79 - 102.
- González-Benito, Ó. (2011). *Universidad De Salamanca*. Obtenido De Dpto. Administración Y Economía De La Empresa - MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE: MODERATING EFFECT OF COMPETITIVE ENVIRONMENT: [Http://Www.Marketing-Trends-Congress.Com/Archives/2011/Materiali/Paper/Strategy/Gonzalezbenito_Gonzalezbenito_Munozgallego.Pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/materials/paper/strategy/gonzalezbenito_gonzalezbenito_munozgallego.pdf)
- INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS - COLOMBIA. (2012). *INCP - Principales Indicadores Financieros Y De Gestión*. Recuperado El Agosto De 2016, De Indicadores De Análisis Financiero: [Http://Incp.Org.Co/Site/2012/Agenda/7-If.Pdf](http://incp.org.co/site/2012/agenda/7-if.pdf)
- Martinez Becerra, C. J., Sastoque Poveda, J. A., Álvarez Rodríguez, J. F., Rueda Galvis, M. A., & Mantilla Flóres, R. A. (2012). *Pertinencia De La Regulación Prudencial De Los Fondos De Empleados En Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomas.
- Muñoz Vazquez, A., Grande Torreleja, F., & Nuñez - Cacho Utrilla, P. (2012). Rendimiento De Las Empersas Familiares Desde La Teoría De Recursos Y Capacidades Y De Agencia. *Revista De Empresa Familiar Volumen 2*, 8.
- Parra Guerrero, F., & Armario, E. M. (2003). Orientación Al Mercado Y Proceso De Internacionalización De Las Empresas. Málaga, España.
- Perez Zapata, J., & Cortéz Ramírez, J. A. (2009). Medición Y Validación Del Desempeño Organizacional Como Resultado De Acciones De Aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 257.
- Presidente De La República De Colombia. (7 De Julio De 1989). *DECRETO 1481 DE 1989*. Obtenido De Secretaría General De La Alcaldía Mayor De Bogotá D.C.: [Http://Www.Alcaldiabogota.Gov.Co/Sisjur/Normas/Norma1.Jsp?I=3365](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=3365)

- Ruiz Barra, G., & Albornoz Ortiz, G. (2005). *ORIENTACIÓN DE MERCADOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES DE LA SÉPTIMA REGIÓN*. Obtenido De Universidad TALCA - Facultad De Ciencias Empresariales: Http://Dspace.Utalca.Cl:8888/Ciencias_Empresariales/Ruiz_Barra_Gonzalo.Pdf
- Samino García, R. (2007). *La Orientación Al Mercado En Las Organizaciones Privadas No Lucrativas De Madrid Capital*. Madrid, España.
- Superintendencia De La Economía Solidaria. (08 De Marzo De 2010). *CIRCULAR EXTERNA No. 004*. Obtenido De Supersolidaria: Http://Www.Supersolidaria.Gov.Co/Sites/Default/Files/Public/Normativa/Ce-004_Modificacbcf_Indicadores-Feb-10.Pdf
- Vega, R., & Rojas, S. (18 De Octubre De 2011). *Orientación Al Mercado Y Su Impacto Sobre El Desempeño De Las Organizaciones*. Obtenido De Dialnet- <Orientacionalmercadoysuimpactosobreeldesempenodela-4040222.Pdf>
- Vega, R., Rojas, S., & Montoya, A. (2012). *Caracterización De La Relación Entre La Orientación Al Mercado Y El Desempeño Financiero De Las Mipymes (Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas) De Bogotá*. Obtenido De Universidad Nacional De Colombia: Http://Acacia.Org.Mx/Busqueda/Pdf/15_PF160_Orientaci__N_Y_Desempe__O_De_Las_Mipymes.Pdf
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). *Estrategia, Orientación Al Mercado Y Desempeño Organizacional*. *Conciencia Tecnològica*, 7.

Anexos

Anexo A. Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD DE MANIZALES-INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA CESMAG FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO



Objetivo: Esta encuesta está dirigida a funcionarios de distintos Fondos de Empleados de San Juan de Pasto y tiene como fin ampliar la información acerca de la relación existente entre la Orientación al Mercado y el Desempeño Financiero de 15 Fondos de Empleados de la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2015.

Nota: La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial y solo tendrá aplicación de tipo académico.

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: ni de acuerdo/ni en desacuerdo. 4: de acuerdo. 5: totalmente de acuerdo)

ORIENTACIÓN AL MERCADO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (ASOCIADO)	1	2	3	4	5
Los objetivos del fondo están enfocados a la satisfacción de los clientes.					
Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.					
Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.					
Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.					
Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.					
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA (Sector Financiero)					
El fondo se informa de forma regular de los movimientos de la competencia.					

La gerencia regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.					
Pensamos en los clientes y nos dirigimos a ellos cuando tenemos la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.					
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO.	1	2	3	4	5
Se utilizan como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.					
Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.					
Contactamos periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.					
Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.					
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL FONDO					
Hay encuentros periódicos de la asamblea y los comités del fondo para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.					
El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con los demás asociados.					
Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.					
Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles del fondo de forma regular.					
Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.					
CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL FONDO.					
Hay intercambio fluido de opiniones entre las dependencias para decidir cómo responder a cambios en el precio de la competencia.					
Periódicamente se revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.					
Las autoridades del fondo se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.					

Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, el fondo desarrolla una respuesta inmediata.					
El fondo se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias y/o comités que lo conforman.					
Se sabe la rentabilidad de cada uno de los productos del fondo.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo B. Prueba Piloto

FONDO DE EMPLEADOS GORETTI

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (ASOCIADO)	1	2	3	4	5
Los objetivos del fondo están enfocados a la satisfacción de los clientes.				x	
Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.				x	
Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.				x	
Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.				x	
Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.		x			
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA (Sector Financiero)					
El fondo se informa de forma regular de los movimientos de la competencia.		x			
La gerencia regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.				x	
Pensamos en los clientes y nos dirigimos a ellos cuando tenemos la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.				x	
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO.	1	2	3	4	5
Se utilizan como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.		X			
Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.				x	
Contactamos periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.		x			
Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.		x			
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL FONDO					
Hay encuentros periódicos de la asamblea y los comités del fondo para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.				x	

El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con los demás asociados.				x	
Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.		x			
Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles del fondo de forma regular.		x			
Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.				x	
CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL FONDO.					
Hay intercambio fluido de opiniones entre las dependencias para decidir cómo responder a cambios en el precio de la competencia.				x	
Periódicamente se revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.				x	
Las autoridades del fondo se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.				x	
Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, el fondo desarrolla una respuesta inmediata.		x			
El fondo se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias y/o comités que lo conforman.				x	
Se sabe la rentabilidad de cada uno de los productos del fondo.				x	

FONDO DE EMPLEADOS CONTACTAR

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (ASOCIADO)	1	2	3	4	5
Los objetivos del fondo están enfocados a la satisfacción de los clientes.					X
Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.					X
Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.					X
Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.					X
Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.					X

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA (Sector Financiero)					
El fondo se informa de forma regular de los movimientos de la competencia.					X
La gerencia regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.					X
Pensamos en los clientes y nos dirigimos a ellos cuando tenemos la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.					X
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO.	1	2	3	4	5
Se utilizan como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.					X
Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.					X
Contactamos periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.				X	
Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.					X
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL FONDO					
Hay encuentros periódicos de la asamblea y los comités del fondo para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.				X	
El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con los demás asociados.					X
Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.			X		
Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles del fondo de forma regular.					X
Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.					X
CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL FONDO.					
Hay intercambio fluido de opiniones entre las dependencias para decidir cómo responder a cambios en el precio de la competencia.					X
Periódicamente se revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.					X

Las autoridades del fondo se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.					X
Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, el fondo desarrolla una respuesta inmediata.			X		
El fondo se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias y/o comités que lo conforman.					X
Se sabe la rentabilidad de cada uno de los productos del fondo.					X