



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Competitividad sectorial del sector financiero. Caso de estudio: ciudad de Manizales, Caldas, Colombia

*Luis Ignacio López Villegas¹
Diana Ximena Velásquez Sánchez**

Resumen

La investigación tuvo como propósito analizar la competitividad del sector financiero de la ciudad de Manizales, Colombia, dado el vacío de conocimiento existente con respecto a la carencia de estudios que analicen las características competitivas de dicho sector en ciudades intermedias colombianas de alto potencial. Para alcanzar el propósito mencionado, teóricamente, se definieron categorías de análisis de la variable competitividad con base en la visión de la firma basada en recursos, el concepto de competencia distintiva y el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, lo cual permitió, mediante un enfoque mixto de investigación, caracterizar la competitividad de 12 entidades financieras que operan en la ciudad de Manizales. Como resultados principales, este documento especifica las fuerzas primarias que configuran el ambiente competitivo de las entidades financieras de la ciudad de Manizales y, además, jerarquiza los recursos y las capacidades que las organizaciones estudiadas desarrollan y despliegan para competir dentro del sector financiero.

Palabras claves: Competitividad, sector financiero, competencia distintiva, cinco fuerzas de Porter, visión de la firma basada en recursos.

Abstract

The purpose of the research was to analyze the competitiveness of the financial sector of the city of Manizales, Colombia, given the knowledge gap in relation to the lack of studies that analyse the competitive characteristics of that sector in High-potential Colombian middle cities. To achieve the aforementioned purpose, theoretically, categories of analysis of the variable competitiveness were defined based on the vision of the resource-based firm, the concept of distinctive competence and the model of Porter's 5 competitive forces, which allowed, through a mixed research approach, to characterize the competitiveness of 12 financial institutions operating in the city of Manizales. As main results, this document specifies the primary forces that shape the competitive environment of the financial institutions of the city of Manizales and, in addition, ranks the resources and capabilities that the organizations studied develop and deploy to compete within the financial sector.

Keywords: Competitiveness, financial sector, distinctive competence, five porter forces, resource-based firm vision.

¹ Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Introducción

Ser competitivo es un atributo de gran relevancia dentro del mundo globalizado actual, puesto que organizaciones buscan alcanzar una ventaja competitiva sostenida, es decir, mantener un desempeño financiero creciente en el largo plazo (Moraleda, 2004). Eventos como la apertura económica, el desarrollo de capacidades tecnológicas y la gestión del conocimiento como sustento de la innovación han complejizado la consolidación competitiva de empresas y países.

Específicamente, la globalización ha estimulado la competencia a nivel internacional, lo que ha exigido que las organizaciones realicen frecuentemente un ejercicio estratégico multivariado, el cual requiere del análisis del entorno y de los recursos organizacionales con el propósito de tomar decisiones que lleven a alcanzar máximos niveles de competitividad. En respuesta a un entorno de turbulencia competitiva, las organizaciones están abocadas a diseñar y ejecutar políticas y estrategias orientadas al desarrollo de nuevas capacidades competitivas. Adicionalmente, estas capacidades deben renovarse continuamente.

En este orden de ideas, tanto desde la visión de la firma basada en recursos (Barney, 1991) como desde el planteamiento del aprovechamiento de las condiciones del entorno (Porter, 2008), se pueden identificar las circunstancias y las capacidades estratégicas que permiten que las organizaciones sean competitivas dentro del sector en el que operan. Estos marcos conceptuales permiten explicar sistémicamente cómo una organización, e inclusive, cómo un sector, desarrollan sus capacidades o métodos para competir.

Los planteamientos previos señalan la existencia de un sistema teórico consistente que facilita la generación de conocimiento acerca de cómo un sector y las organizaciones que lo integran se perfilan a nivel competitivo. Mediante dicho sistema, este estudio pretende establecer si el sector financiero de la ciudad de Manizales es competitivo, además de identificar los elementos que lo configuran en materia de competitividad desde sus recursos-capacidades y las circunstancias del entorno. En consecuencia, emerge la pregunta: ¿son competitivas las organizaciones del sector financiero de la ciudad de Manizales?, de la cual, se deriva el objetivo general que se pretende alcanzar a través del desarrollo de este trabajo: analizar la competitividad del sector financiero de la ciudad de Manizales.

Aunque Colombia cuenta con un sector financiero sólido, el cual ha adquirido ventajas competitivas a través de los últimos 20 años, este todavía tiene retos por enfrentar. La innovación en servicios, productos y procesos ha sido un elemento clave dentro de este sector, dado que actualmente los colombianos tienen acceso a una amplia gama de productos y servicios que ofrece la banca. Estas

iniciativas de innovación han sido producto, principalmente, de usuarios más exigentes e informados. En consecuencia, esto último ha propiciado la emergencia de una banca transformada a nivel organizacional y tecnológico, pero que actualmente cuenta con concentración de pocos jugadores, los cuales corresponden a los grupos financieros más sólidos de Colombia.

Planteamiento del problema de investigación

Los bancos, a partir de la apertura económica colombiana, se acogieron a la Ley 45 de 1990, la cual aborda el fenómeno de la globalización en un entorno más competitivo. En este marco, las organizaciones del sector financiero fueron sensibilizadas con respecto a contribuir de manera más determinante y activa al proceso de modernización de la economía y a consolidar una banca más universal. Fue a inicios de los años 90 que Colombia abrió sus fronteras a la inversión extranjera, a los grandes bancos y a los capitales de los grandes grupos económicos internacionales. con la entrada de organizaciones financieras del exterior, el consumidor fue el más beneficiado, puesto que los bancos que llegaron a participar en el sector financiero aumentaron los beneficios, los productos y los servicios para los consumidores. Asimismo, el entorno competitivo se fue reconfigurado, puesto que nuevos métodos de competir aparecieron, tales como la calidad en el servicio, el talento humano, los sistemas de información, las nuevas herramientas de gestión empresarial, entre otros.

Luego de la apertura, la banca inició una nueva etapa de crecimiento y consolidación. Actualmente, los bancos que poseen mayor participación de mercado en Colombia son los siguientes: Grupo Aval, Bancolombia, BBVA, Davivienda, y, en la actualidad, un nuevo participante, el Banco Itaú. En los últimos 25 años, el sector financiero se ha caracterizado por una serie de crisis y reformas, además de fusiones, adquisiciones y entradas de nuevos competidores. Muchas de estas iniciativas han tenido éxito, otras no tanto.

En el marco de las circunstancias planteadas, este trabajo pretende responder la siguiente pregunta: ¿cómo es la competitividad del sector bancario en Manizales? Resolverla implica formular las siguientes cuestiones:

- ¿Es competitivo el sector bancario de la ciudad de Manizales?
- ¿Cuál es el perfil competitivo del sector bancario de la ciudad de Manizales?
- ¿Qué circunstancias externas, especialmente del entorno competitivo próximo, inciden en las decisiones estratégicas que toman las empresas del sector bancario de la ciudad de Manizales?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la competitividad del sector financiero de la ciudad de Manizales.

Objetivos específicos

- Describir el sector financiero de acuerdo con los modelos de análisis de competitividad identificados en la literatura.

- Identificar el perfil competitivo del sector bancario de la ciudad de Manizales con base en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

- Evaluar el estado actual del Sector financiero de la ciudad de Manizales en materia de recursos-capacidades y condiciones-retos sectoriales.

Marco teórico

Competitividad

La competitividad es un concepto multifactorial, puesto que consiste en un conjunto de recursos internos que se disponen de una manera específica con el propósito de generar resultados superiores con respecto a los competidores (Corona, 2002). Así, cuando una empresa es competitiva, esto se logra a través de la disposición estratégica de diversos recursos internos (Porter, 1996). En efecto, la competitividad engloba el logro de una ventaja en el mercado, sustentada en una característica, habilidad, recurso, conocimiento o activo que permiten mejorar el desempeño financiero y vencer la competencia.

También, debe entenderse que la competitividad suele ser un resultado de la definición de propósitos estratégicos claros que se enfocan en el competidor o los competidores, puesto que el fin último de un ejercicio estratégico debe buscar la eliminación de un rival que se considere como el mejor en la industria (Thompson & Strickland, 2003). En consecuencia, ser competitivo en una industria implica poseer y combinar los recursos apropiados para vencer los mejores actores del sector, lo cual exige un ejercicio de inteligencia competitiva que implica el análisis del entorno próximo de negocios (industria) y el análisis de las capacidades internas con miras a explotar oportunidades según las condiciones de dicho entorno.

La visión de la firma basada en recursos

La visión de la firma basada en recursos –*The resource based view of the firm*– es, quizás, el marco conceptual más influyente dentro de la literatura sobre dirección estratégica de empresas (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). Esta teoría establece que una ventaja competitiva sostenida es el resultado de los recursos y las capacidades que una firma controla, los cuales deben cumplir con las características de ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991). Tales recursos y capacidades pueden asumirse como un conjunto de activos tangibles e intangibles, dentro de los que se encuentran las competencias administrativas de quienes trabajan en la organización, los procesos y las rutinas empresariales, la información y el conocimiento de la empresa, entre otros (Barney et al., 2001).

Según este marco conceptual, una organización adquiere una ventaja competitiva cuando define una estrategia de creación de valor que no es implementada de forma simultánea por un competidor actual o potencial (Barney, 1991). Ahora bien, adquiere la característica de sostenida porque no puede duplicarse por la competencia en el mediano-largo plazo (Barney et al., 2001). Barney (1991) explica, a través de cuatro aspectos, cómo un recurso o una capacidad puede ser fuente de ventaja competitiva, lo cual implica que un recurso respecto a este propósito debe ser valioso, raro, imperfectamente inimitable y no-sustituible. . En primer lugar, los recursos y las capacidades deben adquirir el atributo de ser valiosos, lo que significa que deben posibilitar la implementación de las estrategias que mejoran la eficacia y la efectividad organizacional. En segundo lugar, deben ser exclusivos y específicos (raros), es decir, no estar disponibles para los competidores. En tercer lugar, tienen que cumplir con la característica de ser imperfectamente imitables, lo que señala que los competidores no podrán implementarla con el mismo éxito. Por último, deben ser insustituibles, lo que indica que no deben existir recursos equivalentes en la industria que van a cumplir la misma función y que van a posibilitar la implementación de las mismas estrategias.

En la figura 2,1, que se presenta a continuación, se detalla de manera sistemática, cómo la visión de la firma basada en recursos explica el proceso de generación de ventajas competitivas.

Figura 1. Esquema de la visión de la firma basada en recursos



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2-1 se aplica el modelo anterior de acuerdo con la realidad y la actualidad de las entidades financieras, integrando recursos y capacidades que desarrollan y despliegan estas organizaciones para mantenerse competitivas en el sector, tales como: reputación de marca; experiencia de venta cruzada; lealtad de clientes; diversificación de productos; gestión de riesgo; ajuste tecnológico de los servicios; innovación en productos y servicios; activos de capital; análisis de inversiones; cultura organizacional y talento humano; relaciones con el gobierno; y experticia en fusiones y adquisiciones.

Tabla 1. Modelo VRIO aplicado al sector financiero

RECURSO Y CAPACIDAD DISTINTIVA	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ALCANCE EN EL SECTOR AL SER IMPLEMENTADAS	IMPLICACIONES COMPETITIVAS
Reputación de marca	SÍ	SÍ	Sí: Se requiere de tiempo y de éxito alcanzado previamente.	POCAS EMPRESAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Experiencia en venta cruzada	SÍ	SÍ	Sí: Se requiere de un portafolio demasiado amplio de productos-servicios y experiencia en formación en venta cruzada.	POCAS EMPRESAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA

Lealtad de clientes	SÍ	SÍ	Sí: Se requiere de productos de calidad y que el costo de cambio de banco sea muy alto.	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Línea de productos diversificada	SÍ	NO	NO	TENDENCIA	VENTAJA COMPARATIVA
Know-how con respecto a análisis y gestión del riesgo	SÍ	NO	NO	POCAS	VENTAJA COMPARATIVA
Servicios ajustados a medios tecnológicos	SÍ	NO	NO	TENDENCIA	VENTAJA COMPARATIVA
Innovación en productos y servicios	SÍ	SÍ	Sí: Se requieren capacidades de exploración y explotación (Definir oportunidades y aprovecharlas).	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Gran base de activos de capital	SÍ	SÍ	Sí: Se requieren de grandes capitales.	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Procesos de investigación de análisis de inversiones	SÍ	SÍ	Sí: Es difícil y toma tiempo-conocimiento en ser un buen asesor en inversión.	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Cultura organizacional y talento humano	SÍ	SÍ	Sí: Se requiere tiempo y know-how para implementar prácticas de gestión humana diferenciadas.	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Relaciones con el gobierno	SÍ	SÍ	Sí: Se requiere de contactos claves y reputación en el mercado	TENDENCIA	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Presencia internacional	SÍ	SÍ	Sí: Requiere de grandes inversiones en activos fijos	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Experticia en fusiones y adquisiciones	SÍ	SÍ	Sí: Requiere una gran reputación, experiencia y relaciones comerciales.	POCAS	IMPACTA EN VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA

Fuente: Elaboración propia

Competencias distintivas

Hamel y Prahalad (1991) introdujeron el concepto de competencia distintiva con el propósito de especificar aquellas capacidades fundamentales o procesos claves que soportan la ejecución de las estrategias competitivas que persiguen las organizaciones. Es relevante destacar que estas competencias son la base para la creación de valor a nivel organizacional (Porter, 1996). En efecto, adquirir una ventaja competitiva sostenida implica poseer competencias que sean realmente distintivas dentro del mercado, las cuales puedan ser mantenidas en el largo plazo (Becker, Huselid, & Beatty, 2009).

De acuerdo con el modelo de la cadena de valor de Porter (1996), las competencias distintivas de una organización se encuentran, específicamente, dentro de los procesos primarios de dicho modelo. En la figura 2.2, que se muestra debajo, se plantea que para que una competencia distintiva adquiera el valor de proceso primario, ésta debe ser el resultado de la combinación de recursos disponibles, experiencia y ajuste estratégico.

Figura ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.. Competencias distintivas



Fuente: Elaboración propia

En las entidades financieras, según los planteamientos de Porter (1996), las actividades primarias o competencias distintivas incluyen los siguientes procesos-capacidades:

- Organizacional: tamaño de la organización. Incluye tareas administrativas típicas, toma de decisión, mínimo tiempo en el proceso decisión y acción, finanzas, mercadeo, actividades

posventa relaciones estrechas con los clientes, capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.

- Servicios financieros: portafolio de productos financieros

- Talento humano: contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.

- Infraestructura: la infraestructura es el pilar fundamental para el desarrollo. Su adecuada dotación y administración estimulan el crecimiento de la organización y la mejora de la calidad de vida y comodidad para clientes internos y externos.

- Análisis de riesgo: las instituciones bancarias varían su nivel de riesgo dependiendo del tipo de negocio que se lleve a cabo y del sector al cual va dirigido.

- Seguridad: son los controles que se generan en las negociaciones financieras a fin de resguardar los distintos activos y reputación de la institución.

- Innovación: las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.

- Servicio al cliente: este es determinado por el grado de empatía que la entidad financiera pueda lograr con el cliente.

- Tecnología: los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de

entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad.

- **Marketing:** es determinada por la planificación, control y coordinación, entre las áreas de los bancos, así como las estrategias orientadas hacia los segmentos de mercado actuales y potenciales, con la finalidad de satisfacer de manera sostenida y rentable las necesidades de los clientes.

En síntesis, el sector financiero debe poseer recursos y crear capacidades en relación al desarrollo de las actividades establecidas. El despliegue adecuado de estas capacidades estimula la elección del consumidor. Consecuentemente, dichas actividades primarias del sector financiero son determinantes para evaluar su nivel de competitividad, puesto que combinadas adecuadamente configuran su estrategia. Por otro lado, el *Institute of Bankers of Malaysia* (2013) propone, de forma genérica, las competencias distintivas que caracterizan la mayoría de los bancos e instituciones financieras, las cuales se presentan en la Tabla 2-2, con sus respectivas sub-competencias.

Tabla 2-2. Competencias distintivas genéricas que se pueden encontrar en los bancos e instituciones financieras

Competencia distintiva	Sub-competencia
Gestión del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo crediticio. - Riesgo operacional. - Riesgo de mercado.
<i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de producto. - <i>Branding</i>. - Inteligencia de mercados-clientes.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de ventas y asesorías. - Transacciones básicas.
Servicio al cliente y servicio posventa	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente. - Recuperación de clientes. - Posventa.
Tesoro	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de activos. - Comercio de divisas. - Transacciones.
Procesos-Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones con el tesoro. - Procesamiento de servicios.
Servicios corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzas. - Recursos humanos. - Tecnologías de información (seguridad informática y en transacciones electrónicas).
Calidad y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de conformidad en el servicio. - Control interno. - Pruebas de calidad y reportes.

Fuente: Institute of Bankers Malaysia, 2013

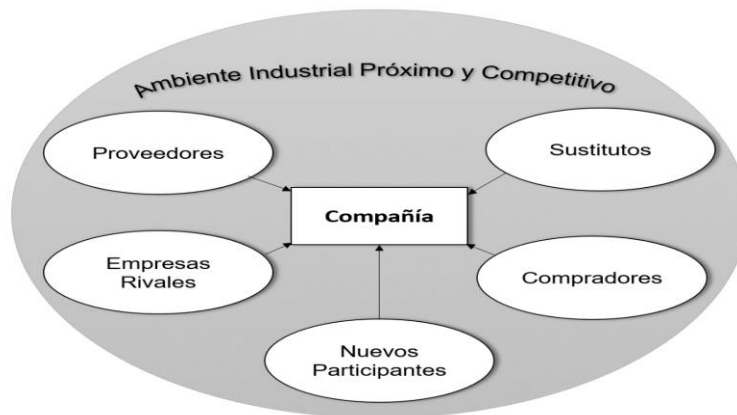
En suma, se puede considerar que existe un acuerdo con respecto a las competencias distintivas que caracterizan el sector financiero, dado que existe correspondencia entre las primeras competencias definidas y las competencias establecidas por el *Institute of Bankers Malaysia* (2013).

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas competitivas que configuran el entorno competitivo próximo de una industria es un marco conceptual que señala la importancia de que el estratega conozca las múltiples fuerzas que debe enfrentar su organización para permanecer competitiva en el largo plazo. Se puede afirmar que es el modelo contrario a la visión de la firma basada en recursos, dado que su enfoque es externo y no interno (Barney, 1991). La visión de la firma basada en recursos se enfoca más en aspectos como las debilidades y fortalezas de la organización, mientras que el modelo de las 5 fuerzas hace énfasis en las amenazas y las oportunidades del entorno.

Porter (2008), en el modelo de las 5 fuerzas, plantea que además de que el estratega debe lidiar con la competencia (empresas rivales), también debe considerar otras variables que afectan la posición competitiva de la organización. Este autor afirma que las dimensiones alternas que deben ser tenidas en cuenta son las siguientes: los compradores, los proveedores, las empresas rivales y los sustitutos (productos-servicios). De acuerdo con Porter, estas fuerzas más la competencia directa estructuran y configuran la manera como se produce la interacción competitiva dentro de un sector

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Thompson & Strickland, 2003, p. 76.

La más poderosa de las 5 fuerzas consiste en alcanzar la preferencia del comprador. De este modo, existe una lucha con las demás empresas del sector en referencia a lograr una mayor participación en el mercado y a obtener una ventaja competitiva (Thompson & Strickland, 2003). En términos de

estrategias genéricas, esta lucha puede basarse en precios bajos, innovación o ajuste a las condiciones del cliente (Porter, 1990; Miles & Snow, 1978). Asimismo, esta presión, además de tener origen en la competencia actual, también puede tener origen en nuevos competidores o integrantes potenciales (Porter, 2008). De este modo, las organizaciones deben enfrentar las presiones competitivas que emergen de la amenaza del ingreso de nuevos rivales; sin embargo, el éxito de estos nuevos actores depende de las barreras que existen para su ingreso y de la reacción de los competidores que ya hacían parte del mercado (Thompson & Strickland, 2003).

Aparte de la competencia actual y potencial, dentro de un sector existen presiones competitivas que se originan en el poder de negociación y en la colaboración de los proveedores (Porter, 2008). Esto implica que los proveedores pueden afectar la rentabilidad de la compañía a través las condiciones del suministro de sus productos-servicios y por medio de su papel como aliados estratégicos de la organización (Thompson & Strickland, 2003). Los proveedores adquieren poder de negociación bajo la circunstancia de que los productos y los suministros que necesita la compañía son escasos dentro de la industria.

Por otra parte, existen presiones competitivas que se originan en los productos sustitutos. Esto significa que las organizaciones de un sector pueden estar en estrecha competencia con las de otro, puesto que sus productos y servicios podrían desempeñarse como buenos sustitutos (Porter, 2008). Específicamente, la aparición de sustitutos que están a disposición del comprador y a un precio competitivo puede afectar la ventaja competitiva de la compañía.

Dentro del ambiente industrial próximo y competitivo, las organizaciones también deben identificar la manera en que el poder de negociación del comprador afecta su desempeño financiero. Compradores poderosos pueden exigir precios bajos, calidad, innovación en producto o un mejor servicio (Porter, 2008). En efecto, tales exigencias podrían generar cambios en los recursos y las capacidades internas de la compañía, los cuales podrían afectar la rentabilidad.

En la Tabla 2-3 se presenta una aplicación previa del modelo de las 5 fuerzas de Porter en el sector financiero de la ciudad de Manizales.

Tabla 1. Aplicación modelo de las 5 fuerzas de Porter

Dimensión	Caracterización
Rivalidad entre los competidores existentes	La rivalidad dentro del sector financiero es significativa. El mercado se reparte entre todos los competidores, sin presentar concentración excesiva en entidades financieras específicas.
Amenaza de nuevos competidores	Las barreras de entrada son moderadas en la industria. No obstante, los requerimientos de capital son relativamente altos para que nuevas compañías ingresen. El sector está altamente regulado para proteger los depósitos y reducir el riesgo. La legislación cambia constantemente y se adhieren leyes nuevas.
Poder de negociación de los clientes.	La reputación alcanzada por las entidades líderes bloquean los cambios de banco. En una economía moderna, este poder es moderado, dado que las instituciones financieras juegan un papel esencial en las actividades diarias del ser humano, lo cual reduce el poder de negociación de los clientes. Aunque los costos de cambio de banco no son significativos para los clientes, el precio pagado por servicios financieros comprende una parte significativa de los costos del cliente.
Amenaza de productos y servicios sustitutos.	Cooperativas, uniones de crédito, bancos comunitarios y criptomonedas son sustitutos. Actualmente, no es una amenaza considerable, dada la red extensiva de bancos que ofrecen servicios establecidos a precios competitivos.
Poder de negociación de los proveedores.	Inciden en la rentabilidad de los bancos la inversión en talento humano, en tecnologías de la información y las comunicaciones y en consultorías para mejorar el servicio al cliente. Todos se consideran proveedores con poder de incidir en la competitividad del sector.

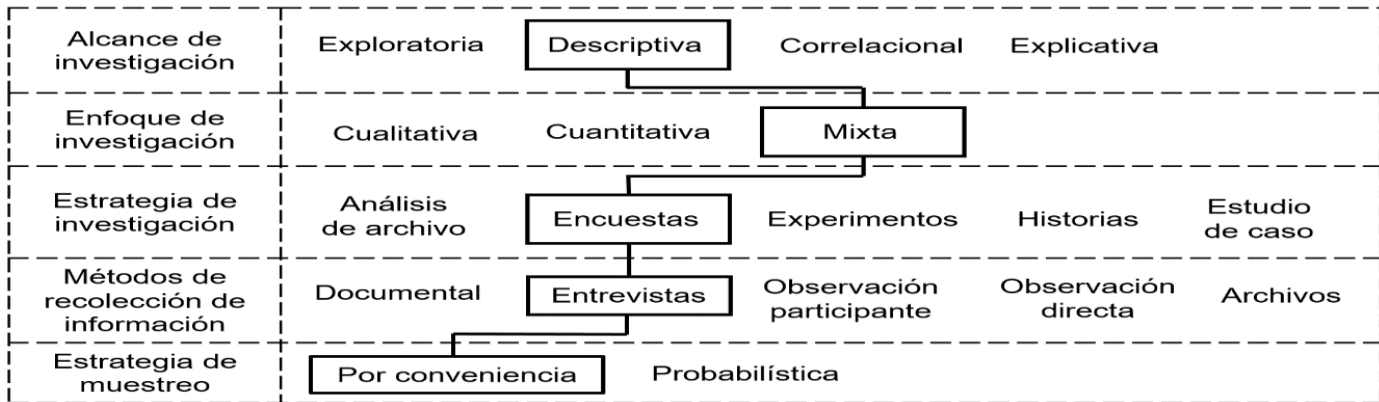
Fuente: Elaboración propia

Metodología

Estructura del diseño metodológico

La investigación se diseñó y ejecutó de acuerdo con la estructura metodológica que se presenta en la Figura 3-1. Sistemáticamente, se eligieron los elementos del diseño metodológico, teniendo como referencia los objetivos y las preguntas de investigación.

Figura 4. Elementos del diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia

El alcance consiste en el tipo de resultado que, desde un nivel general, se pretende lograr mediante el desarrollo de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por lo tanto, el alcance de la investigación se deriva del análisis de los objetivos y las preguntas de investigación (May, 2011). La investigación tenía como propósito establecer la competitividad del sector financiero en la ciudad de Manizales y las problemáticas que giran en torno a este, es consecuente definir que la investigación desarrollada se planteó y ejecutó en línea con un alcance de tipo descriptivo, puesto que se caracterizó el fenómeno de la competitividad a partir de una serie de categorías preestablecidas (constructo sobre competencias distintivas) y se describieron sistémicamente las problemáticas del sector analizado. La investigación tuvo el enfoque mixto – cuanti-cuali-lo que se ajustaba al propósito de establecer la competitividad del sector financiero en la ciudad de Manizales. Para la recolección de los datos de carácter cuantitativo (medición de competitividad) se utilizó la encuesta descriptiva (segmento cuantitativo de esta investigación); mientras que para profundizar sobre las problemáticas del sector financiero se utilizó la entrevista, que, según Hernández et al. (2010) y May (2011), no es más que una encuesta compuesta por preguntas abiertas que se realiza cara a cara con el encuestado (segmento cualitativo de esta investigación).

, la competitividad fue operacionalizada como un constructo de diez variables latentes: características organizacionales, estrategia y planeación, gestión humana, servicio al cliente, infraestructura, servicios financieros, tecnología, innovación, análisis de riesgo y seguridad. Cada variable latente fue evaluada a través de un grupo de variables observables (Tabla 3-1), las cuales fueron medidas según una escala Likert de 5 niveles (5. Totalmente de acuerdo; 4. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 1. Totalmente en desacuerdo). La encuesta con las respectivas preguntas que les fueron planteadas al grupo de directivos de las entidades financieras participantes del estudio se muestra en el anexo A.

Tabla 4. Operacionalización de competitividad

Variable latente	Variable observable	Pregunta asociada
Características organizacionales	- Tamaño de la organización.	P1 y P2
	- Respaldo patrimonial.	
	- Fusiones, reestructuraciones.	
	- Tareas administrativas.	
	- Decisiones centralizadas o descentralizadas.	
Estrategia y planeación	- Patrimonio, utilidad, y rentabilidad.	P3 y P4
	- Mercadeo.	
	- Turbulencia del entorno.	
Talento Humano	- Experiencia y trayectoria de la alta gerencia.	P5, P6, P7, P8, P9, y P10

	- Rotación de Personal.	
	- Prácticas de Gestión Humana.	
	- cultura organizacional.	
	- Clientes locales.	
	- Clientes internacionales.	
Servicio al cliente	- Segmentación.	P11 y P12
	- Fidelización.	
	- CRM.	
	- Activos.	
Infraestructura	- Modernización de oficinas.	P13, P14 y P15.
	- Tecnología.	
	- Portafolio de productos.	
Servicios financiero	- Red de oficinas.	
Productos, servicios y canales	- Cajeros automáticos.	P16, P17, P18 y P19.
	- Canales de atención a clientes	
	- Medios de acceso.	
	- Medios electrónicos de pago.	
	- Banca Virtual.	
Tecnología	- Banca móvil.	P 20
	- Bigdata.	
	- CRM.	
	- Capacidad de absorción de mejores prácticas del sector.	
Innovación	- Mejoramiento de estructura y procesos.	P 21, P 22, P 23 y P 24
	- Equipos de trabajo.	
	- Gestión del conocimiento.	
	- Medición.	
Análisis de Riesgo	- Control.	
Seguridad	- Normatividad.	

Fuente: Elaboración propia

Muestra: el muestreo por conveniencia se usó en este estudio. Así, se eligieron 12 entidades financieras en las que se posibilitó la obtención de los datos precisos y apropiados para responder las preguntas de investigación formuladas y alcanzar los objetivos de esta tesis. Además, las 12 entidades engloban el mismo objeto social y operan dentro del marco geográfico de análisis que se planteó en el objetivo general (en el Anexo C las entidades participantes fueron caracterizadas). Finalmente, se obtuvieron 12 encuestas y 12 entrevistas completamente diligenciadas, lo cual es consecuente con el total de entidades financieras estudiadas.

Técnicas de análisis de datos

Los datos de carácter cualitativo, obtenidos a través de las entrevistas llevadas a cabo en esta investigación, se realizó una codificación por patrones, la cual permitió reducir los datos obtenidos en un número menor de unidades de significado. Con respecto al análisis de los datos cuantitativos,

obtenidos por medio de la encuesta, se utilizaron medidas de tendencia central y de dispersión (estadística descriptiva). En efecto, estas medidas son las apropiadas cuando se busca caracterizar una variable, que para el caso de esta tesis es la competitividad. Adicionalmente, se evaluó la confiabilidad y la validez de la medida de competitividad utilizada.

Finalmente, de acuerdo con el enfoque de investigación adoptado en esta investigación, se realizó una integración y una discusión conjunta de los datos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de responder a las preguntas de investigación a través de toda la información obtenida. Esto permitió un mayor entendimiento del fenómeno de la competitividad en el sector financiero de la ciudad de Manizales.

Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se desarrolló en cuatro etapas. En primer lugar, se evaluó la confiabilidad de la escala utilizada para medir el constructo competitividad (escala de 28 ítems). En segundo lugar, se obtuvieron los estadísticos descriptivos para la muestra de las 12 entidades participantes con respecto a la medición de cada variable observable (valores mínimos-máximos, media, desviación estándar, curtosis y asimetría). En tercer lugar, mediante el estadístico de la moda, se llevó a cabo un análisis de las respuestas entregadas por los 12 directivos para cada uno de las 28 variables observables que componen el constructo competitividad. Finalmente, de acuerdo con el análisis anterior, se jerarquizaron las dimensiones de competitividad según la evaluación que realizaron los directivos a través de la encuesta que se les administró (se estableció una regla de jerarquización).

Confiabilidad de la escala

El Coeficiente Alpha de Cronbach fue calculado para evaluar la confiabilidad de la escala para medir la variable multidimensional competitividad. La confiabilidad general del constructo competitividad fue satisfactoria (Coeficiente de Alpha de Cronbach=0,951,

IBM SPSS software. Dio como resultado para el Alfa de Cronbach .951 para un n de 28 elementos.

De acuerdo con Nunnally (1978), cuando el Alpha de Cronbach supera el umbral de 0.60, se garantiza la confiabilidad de la escala. Para el caso de la escala sobre competitividad, el Alpha, como puede verse en la tabla 4.2, supera ampliamente el umbral establecido por Nunnally.

Estadísticos descriptivos

Las 28 variables observadas se comportaron en la escala de mediación asignada (entre nivel 1 y nivel 5). En referencia a la media, el software SPSS entrega valores muy similares, en los que la media oscila entre 3,17 y 4,08. La desviación estándar, que las variables observables tienen poca dispersión, lo cual es favorable para el proceso de análisis. Por último, la evaluación de la asimetría y la curtosis (ambas con el propósito de determinar la normalidad unidimensional) arrojó resultados que están dentro de los umbrales más conservadores que señala Kline (2011).

En adición, mediante el análisis estadístico llevado a cabo se encontró que, todos los índices de asimetría (Skew Index-SI) están por debajo del umbral objetivo, el cual es 3. Por ende, según *–rule of thumb–* (estándar estadístico), se establece que los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, en la muestra de entidades financieras, no tienen problemas de asimetría. De otro lado, los índices de curtosis evaluados (Kurtosis Index) están por debajo del umbral más conservador, el cual es 8. En este orden de ideas, se concluye que los datos obtenidos no tienen problemas de curtosis. En efecto, se garantiza la normalidad unidimensional de los datos, lo que permite continuar con el análisis específico para cada dimensión que integra el constructo competitividad.

Conclusiones

Primeramente, la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter en las entidades financieras estudiadas señaló, para cada una de sus dimensiones, las siguientes fuerzas influyentes:

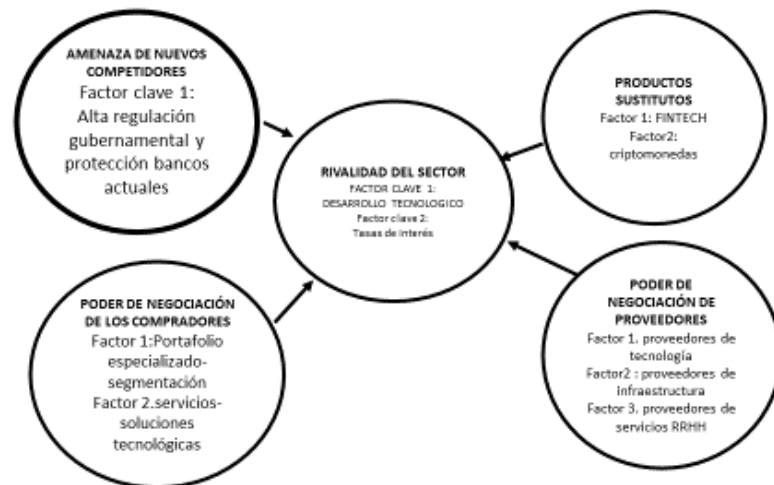
- **Amenaza de nuevos competidores:** por medio del estudio quedó establecido que esta es una fuerza que influye poco, dado que el sector goza de un alto nivel de regulación gubernamental. Adicionalmente, el gobierno colombiano protege las entidades financieras que operan en la actualidad.

- **Amenaza de productos sustitutos:** el estudio proyecta fuerzas que pueden llegar a sustituir en el mediano-largo plazo los productos-servicios actuales que prestan las organizaciones del sector. La emergencia de las FINTECH y las cripto-monedas amenazan con entrar con más fuerza en el mercado.

- **Rivalidad de la industria-sector:** la rivalidad de la industria-sector, actualmente, se concentra principalmente en el desarrollo de canales tecnológicos y la competencia a través de las tasas de interés.

- **Poder de negociación de los compradores:** los compradores (consumidores/clientes) están ejerciendo presión para que las entidades establezcan un portafolio segmentado-especializado de productos y servicios. En adición, esperan que el servicio que les prestan las entidades financieras estén sustentados en plataformas tecnológicas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** se encontró que los proveedores que tienen más incidencia en la operación y la rentabilidad de las entidades financieras analizadas son los proveedores de tecnología, infraestructura y servicios de gestión humana.

Figura 5. Aplicación del modelo de las 5 fuerzas al sector bancario.



Fuente: Elaboración propia

En segunda instancia, las dimensiones de competitividad evaluadas en las entidades financieras de la ciudad de Manizales pueden distribuirse en dos grupos según su grado de importancia en las empresas analizadas. Por consiguiente, se concluye que las organizaciones estudiadas poseen una prioridad alta en el desarrollo y la configuración de las siguientes dimensiones o capacidades que inciden en la competitividad de las entidades financieras de la ciudad de Manizales:

- Estrategia de segmentación, uso de herramientas digitales en redes sociales para comunicarse con sus clientes y realizar transacciones, definición de canales según segmentos de clientes,

alineación de la estructura organizacional con el modelo de negocio. Intercambio de conocimiento mediante la creación de equipos inter-funcionales.

Generación y fortalecimiento de una cultura organizacional ajustada a las necesidades del cliente.

En tercer lugar, se concluye que las entidades estudiadas realizan un énfasis de nivel secundario en el desarrollo y el despliegue de las siguientes capacidades: Gestión estratégica del talento humano e implementación de prácticas de gestión humana. Desarrollo tecnológico enfocado en la eficiencia operacional. Infraestructura para facilitar el comercio internacional. Integración de la transformación digital en la visión estratégica de la entidad.

Referencias

Barney, J., Wrigth, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource - based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.

Becker, B.E, Huselid, M.A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Corona, L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 7 (20), 56-65.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

May, T. (2011). *Social research: Issues, methods and process* (4th ed.). New York, NY & Berkshire, England: McGraw-Hill University Press.

Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 1, primer trimestre, 128-136.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, 78-98.

Thompson, A. A., & Stickland, A. J. (2003). *Administración estratégica: Textos y casos*. México, D.F: McGraw-Hill.

Institute Bankers of Malasiye

<https://www.bloomberg.com>