



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**EL SECTOR DE LA SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA: principales factores que
ponen en riesgo la decisión de compra de un servicio de seguridad**

Andrea Carolina Martínez Munévar

Crystian Andrés Mayorga Martin

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

Abril 13 del 2020

**EL SECTOR DE LA SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA: principales factores que
ponen en riesgo la decisión de compra de un servicio de seguridad**

Andrea Carolina Martínez Munévar

Crystian Andrés Mayorga Martin

Director:

Álvaro Fernando Moncada Niño

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Abril 13 del 2020

ÍNDICE

Abstract.....	6
1. Resumen Ejecutivo.....	7
2. Planteamiento del Problema	8
3. Formulación de hipótesis.....	13
4. Objetivos Generales y Específicos.....	13
4.1. Objetivo general	13
4.2. Objetivos específicos.....	14
5. Estado del Arte	14
5.1 Competitividad	14
5.2 Satisfacción del cliente	21
5.3 Fidelización del cliente.....	27
6. Marco Teórico	30
7. Metodologías.....	39
7.1 Unidades de Estudio	49
7.2 Recolección de los Datos.....	51
7.3 Análisis de los Datos	53
7.4 Fases de la investigación.....	54
8. Análisis de Resultados	54
8.1 Sector Comercial	55
8.2 Sector Residencial.....	62
9. Conclusiones.....	86
11. Bibliografía	90

ANEXOS

Anexo 1. Formato Entrevista.....	98
Anexo 2. Audios Entrevistas.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de las cinco Fuerzas de Porter	31
Figura 2 Teoría de los recursos y capacidades.....	33
Figura 3 Modelo de Kano	34
Figura 4 Teoría Modelo SCSB.....	35
Figura 5 La calidad percibida total	36
Figura 6 Modelo Teoría “American Customer Satisfaction Index”	38
Figura 7 Escalas utilizadas para la evaluación de la teoría-modelo ACSI.....	39
Figura 8 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Poder de Negociación de los Clientes.....	40
Figura 9 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Rivalidad entre competidores existentes.....	42
Figura 10 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de entrada de nuevos competidores... 	44
Figura 11 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los proveedores.....	46
Figura 12 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de Productos Sustitutos.....	47
Figura 13 Vínculo entre hipótesis y fuerzas de porter	55
Figura 14 Hallazgos de la investigación – Factores.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Verbatims del Sector Comercial	57
Tabla 2 Verbatims del Sector Residencial.....	64
Tabla 3 Verbatims mencionados con la Satisfacción del Cliente.....	71
Tabla 4 Verbatims mencionados sobre el Conocimiento de la Normatividad.....	75
Tabla 5 Verbatims mencionados sobre la Percepción de la Competencia del Sector	77
Tabla 6 Verbatims mencionados sobre los Valores Agregados	82

A Dios

A nuestros padres y hermanos

A nuestros tutores Álvaro y Ribamar por su apoyo incondicional

Abstract

El sector de la seguridad privada ha tenido un crecimiento potencial en los últimos años en Colombia y especialmente en la ciudad de Bogotá. Este fenómeno se ha intentado explicar por estudios pasados a nivel micro y macro en otros países (Shin & Cho, 2013). Sin embargo, en Colombia, particularmente, el sector de la seguridad es cambiante y con altos riesgos para quienes pertenecen a este mercado. Esta investigación, estará enfocada en identificar los factores que ponen en riesgo la adquisición, prestación o permanencia de los servicios de seguridad y vigilancia privada en Bogotá. A partir de estos factores, reconocer cuáles son los principales retos que enfrentará el sector de la vigilancia en el futuro, ya sea por la regulación o la aparición de nuevos servicios y competidores en el mercado de la seguridad y vigilancia privada bogotana u otros factores. En este aspecto se realizaron entrevistas a profundidad comparando los factores de suceso entre clientes del sector comercial y residencial, ya que en otros países como Brasil (Diallo, 2012) se ha realizado esta segmentación y se demostró que hacer la separación de clientes en algunos casos permite encontrar otros factores relevantes, para la toma de decisiones y crear acciones estratégicas de mercadeo, que sean más eficientes y cumplan con el objetivo planteado.

Palabras Claves: Competitividad, Satisfacción del Cliente, Fidelización del cliente, Seguridad y Vigilancia Privada, Valores Agregados

1. Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años América Latina ha tenido un fuerte crecimiento en los servicios de seguridad y vigilancia privada, con un promedio anual del 8%, lo que representa casi el doble del crecimiento global del sector. De acuerdo con el Centro Regional de las Naciones Unidas, ese crecimiento está dado por diversas variables que influyen como: el aumento de inseguridad y crimen, cambios en el enfoque de seguridad pública, mayor crecimiento económico y un aumento en la reasignación de los recursos. Según el estudio “*Los costos del crimen y la violencia*” del Banco Interamericano de Desarrollo ((BID), 2018), el costo del crimen equivale a 3% del PIB en los países de América Latina y el Caribe, de los cuales un 37% corresponde a gasto privado.

En Colombia, para el 2017 las empresas de vigilancia y seguridad privada registraron operaciones por 9.3 billones de pesos, con un incremento anual del 6,3%. Acorde a las cifras que revela la (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2019), el sector contaba para este momento con 888 empresas, en su mayoría PYMES que empleaban más de 256 mil personas. El país ha atravesado graves situaciones en términos de seguridad y especialmente en lo que respecta a delincuencia común, lo que ha llevado a que este sector le aporte a la economía de manera importante.

El sector de la vigilancia privada es regulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad encargada de controlar las actividades relacionadas con temas de seguridad. A través de esta entidad gubernamental, se garantiza a la población colombiana que el servicio que prestan las empresas privadas de seguridad, sí cumplen con las normatividades.

Una adecuada regulación de la seguridad privada es crítica y absolutamente necesaria, dado que se trata de un sector cuyos riesgos son elevados tanto para quienes prestan el servicio como para quienes lo usan. El sector se enfrenta a una serie de regulaciones como tarifas mínimas

exigidas, que no permiten que las empresas se diferencien con facilidad. Al mismo tiempo, uno de los principales problemas que presenta el sector es el marco normativo que a la fecha tiene más de 20 años de vigencia sin mayores cambios¹, aun cuando con el tiempo las necesidades y alcances del sector se han transformado y la aparición de nuevos elementos como la tecnología, que ha comenzado a ganar una participación importante en los diferentes portafolios de servicios de las empresas de seguridad y vigilancia privada.

El propósito de esta investigación es hacer un diagnóstico que evidencie los factores que ponen en riesgo la adquisición o permanencia de los servicios de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá, y a partir de este ejercicio académico, reconocer cuáles son los principales retos que enfrentará el sector en un futuro cercano, ya sea por la actualización de la regulación, la aparición de nuevos servicios tecnológicos y feroces competidores que se disputen el codiciado mercado de la seguridad y vigilancia privada en Bogotá. El estudio se enfocará principalmente en la percepción de los consumidores bogotanos que requieren de un servicio de seguridad del país y de este modo identificar sus necesidades frente al servicio ideal de vigilancia privada.

2. Planteamiento del Problema

La seguridad ha sido necesaria desde tiempos inmemoriales para el desarrollo y el florecimiento de sociedades. Un sin número de hechos ocurrieron simultáneamente para que la industria de la seguridad privada en países como Estados Unidos apareciera como un único concepto en el mundo comercial (McCrie, 2004). El primer suceso fue la primera revolución industrial, donde grandes cambios sociales y económicos marcaron el inicio de una sociedad

¹Decreto 356 de 1994 de la Superintendencia de Vigilancia

industrial moderna. El segundo, fue el surgimiento de estructuras corporativas donde la seguridad privada se convirtió en un negocio que se fue ampliando a escala transformándose en oportunidad con fin de lucro para quienes decidían asumir el riesgo. El tercero y último, el dinamismo de las economías que le permitían al sector gozar de atributos como innovación, eficiencia, crecimiento y fiabilidad (McCrie, 2004). Es dentro de este contexto que la industria de la seguridad y vigilancia privada surgió como una entidad económica en la segunda mitad del siglo XIX.

En los tiempos modernos, la seguridad ha ayudado al funcionamiento de corporaciones, organizaciones no gubernamentales y el propio gobierno. Pero es solo en las últimas generaciones que el concepto de seguridad ha comenzado a tener dentro de su definición la palabra "experiencia". Convirtiéndose en una característica distintiva en las organizaciones de hoy (McCrie, 2004).

En Colombia, la seguridad privada nace “de manera informal gracias al aumento de robos en los barrios residenciales y en zonas rurales del país, en la década de los 60’s. Los residentes de estos barrios y fincas, preocupados por esa situación deciden contratar a un tercero para que recorriera y vigilara el sector” (Seguridad Superior, 2019) . Por aquel entonces, el Estado no contaba con una fuerza pública eficiente y una de las medidas que tomó para ayudar a la gente, fue armar a esas personas que formaron escuadrones de seguridad. Dicha situación sociopolítica conllevó a que aparecieran las primeras compañías de vigilancia y seguridad privada en Colombia, motivadas por los ciudadanos que solo querían proteger sus vidas y bienes de los delincuentes que además de robar sembraban el pánico dentro de la población” (Seguridad Superior, 2019).

Gran parte de las compañías de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá ha logrado subsistir en el mercado pese a que no tienen factores sustanciales de diferenciación frente a sus

competidores. (Berrocal, 2015), menciona que “El reto es bastante crítico para los gerentes de seguridad y vigilancia privada en Colombia, dado que ser competitivo, supone un despliegue de estrategia por parte del gerente, siendo que la competencia por los precios, dentro del estricto cumplimiento de la normatividad, es nula, dada la regulación de tarifas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada”. De acuerdo a investigaciones realizadas y según (Abondano, 2019) el sector de la seguridad privada en Colombia se caracteriza por tener un entorno basado en la competencia desleal, la cual ha sido producto del nacimiento de un gran número de empresas oferentes en los últimos años, que en su afán de sobrevivir y aumentar su participación de mercado ofrecen sus servicios con tarifas por debajo de ley, sacrificando en muchos casos los salarios y las prestaciones sociales de los empleados o mejor llamados como vigilantes, quienes son los encargados de prestar estos servicios.

Por otro lado, (Valenzuela, 2019) expone que el sector de la seguridad privada está cada vez más débil, debido a que muchas compañías no están compitiendo por prestar un buen servicio o contar con un gran proceso de selección de personal, sino que están buscando posicionamiento de mercado a toda costa. Muchas de estas compañías vienen creciendo con inversiones inalcanzables dirigidas a otras empresas del mercado, que se traducen en una competencia desleal principalmente en temas de precio o por ofrecimientos fuera de la ley, que ponen en riesgo los márgenes de utilidad del sector.

La competencia desleal del sector no solo se presenta en el sector privado sino también en el público. De acuerdo al informe de (Pérez & Navarrete , 2018) en Colombia, “la corrupción se ha posicionado como una de las principales problemáticas”. Así mismo, en el informe anual de Transparencia se presenta un ranking que mide la percepción de corrupción en instituciones públicas de 176 naciones, donde Colombia se ubica en el puesto 96. El servicio de seguridad y

vigilancia privada prestado en entidades públicas presenta graves problemas de corrupción, dentro de los que se encuentra “la utilización de excepcionalidades en los procesos licitatorios con el fin de beneficiar a intereses privados, efectuando cambios en los contratos mediante el aumento de su valor” (Pérez & Navarrete , 2018). Un ejemplo de lo anterior fue el denominado “cartel de la seguridad privada” en abril de 2017 por violar la libre competencia en licitaciones públicas. (Dinero, 2018)

En concordancia, (Rios, 2019) afirma que “el principal problema del sector de la seguridad privada es la proliferación de compañías, que ha llevado a una competencia desleal, donde algunas empresas están buscando masificar el servicio aumentando su número de clientes, y en ocasiones cotizando por debajo de la tarifa legalmente autorizada, dando descuentos, dadivas y ofreciendo valores agregados que no están permitidos por la Superintendencia de vigilancia y Seguridad privada. Adicionalmente, el mercado se está acostumbrando a pedir y aceptar este tipo de ofrecimientos, que no solo incluyen los anteriormente mencionados, sino, también entrega de dineros por debajo del escritorio.”

Según (Valenzuela, 2019), “el aumento desmedido del número de competidores en los últimos años ha sido consecuencia de la inoperancia y corrupción de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada. Afirma, que se expiden licencias sin ningún control, donde prima el factor económico y no se tienen en cuenta barreras de entrada como la saturación del mercado.”

En la actualidad está inoperancia por parte de la Supervigilancia ha llevado a que el sector cuente con 2.013 empresas legalmente constituidas, clasificadas en; 45 cooperativas, 13 departamentos de capacitación, 468 departamentos de seguridad, 24 arrendadoras de vehículos blindados, 17 asesoras, consultoras e investigadoras, 31 blindadoras, 91 escuelas de capacitación,

1 servicio comunitario, 9 transportadoras de valores y 1.314 empresas de seguridad y vigilancia privada (Datos.gov.co, 2019). Teniendo en cuenta que las empresas de seguridad y vigilancia privada ocupan un 65% del sector, (Rios, 2019) afirma que hace unos años el sector no contaba con más de 600 empresas, lo cual permitía obtener mejores resultados a partir de ventas y márgenes.

Aunque el crecimiento del número de competidores es el resultado de la corrupción que existe en la Supervigilancia, también hay otra razón de peso que vale la pena mencionar. Esta, es el crecimiento económico del sector a través de los años. Según el informe realizado por (Bravo, 2019) los ingresos operacionales del sector comparando las cifras entre el año 2011 y 2019 han mantenido un crecimiento promedio del 10%, razón que también explica el crecimiento del número de compañías nuevas y el interés de entrar al mercado.

El contar con un crecimiento positivo del sector, sumado a un mal manejo de expedición de licencias ha generado la entrada de un gran número de nuevas compañías, que a su vez han creado una competencia desleal y con ello la disminución de las utilidades generales del sector. Esto se aprecia al comparar los ingresos operaciones y las utilidades operacionales del sector de la seguridad y vigilancia privada entre el año 2015 y 2017. Según (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2019), aunque el sector en el periodo citado ha contado con un crecimiento promedio del 6.7%, las utilidades operacionales han descendido en promedio en un -18,95%. Este entorno competitivo está llevando no solo a una reducción general de las utilidades, sino que también está generando tropiezos en el proceso de adquirir nuevos clientes o mantener su permanencia. Se evidencia que prima la guerra de precios, los ofrecimientos adicionales insostenibles y el robo de clientes dentro de estas prácticas.

Ahora bien, además de la competencia desleal hay otros factores que necesitan ser identificados. Por lo tanto, teniendo en consideración los planteamientos anteriores, este estudio pretende resolver la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que impactan la adquisición y lealtad por parte de los clientes que contratan el servicio de seguridad y vigilancia privada en Bogotá?

3. Formulación de hipótesis

Las empresas de seguridad y vigilancia privada tienen riesgos en la permanencia y adquisición de clientes en la ciudad de Bogotá porque:

- H1: La calidad del servicio incide positivamente en la satisfacción y fidelización del cliente.
- H2: La regulación impacta sobre la toma de decisiones en la adquisición o permanencia en el servicio.
- H3: El cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector.

De esta forma, el presente estudio cobra relevancia, ya que a través del mismo se pretende identificar aquellos factores que determinan la decisión de los usuarios de permanecer o adquirir servicios de seguridad y vigilancia física en Bogotá.

4. Objetivos Generales y Específicos

4.1. Objetivo general

“Identificar los factores que ponen en riesgo la adquisición o permanencia de los servicios de seguridad y vigilancia privada en Bogotá”

4.2. Objetivos específicos

- Por medio de documentos académicos realizar una revisión detallada de la literatura sobre seguridad, que permita identificar cuáles podrían ser los principales factores que impactan el proceso de decisión de adquirir o fidelizarse a un servicio de seguridad y vigilancia privada en Bogotá.
- Por medio de documentos académicos realizar una revisión detallada de la literatura sobre seguridad junto con el apoyo de herramientas metodológicas, para identificar cuál es la percepción de los clientes de servicios de seguridad y vigilancia privada en Bogotá frente a la prestación del servicio con ofrecimiento de valores agregados.
- Por medio de investigaciones y herramientas metodológicas como entrevistas a profundidad, reconocer y/o identificar el conocimiento o desconocimiento de la normatividad sobre el servicio de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá.

5. Estado del Arte

5.1 Competitividad

En el sector de la seguridad y vigilancia privada los factores que hacen a una compañía diferente en el mercado son prácticamente nulos. Las regulaciones existentes sumado al crecimiento exponencial del sector ha llevado a una mayor competencia. Lo anterior, ha obligado a las compañías a buscar métodos o herramientas que les permitan identificar las carencias en el servicio para desarrollar estrategias que les den un mayor acceso en el mercado.

(Castillo, 2014), desarrolló un plan estratégico para la empresa de Protección y Vigilancia Privada de Nicaragua, en el cual realizó estudios externos e internos con el objetivo de visualizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa. Parte de su análisis se

basó en las cinco fuerzas de Porter, ya que era la metodología que le permitía dejar en evidencia la perspectiva que estaba alineada con el objeto de estudio.

(Castillo, 2014), obtuvo los siguientes resultados a partir de dicho análisis:

1. Amenazas de nuevos ingresos.

Al analizar las amenazas de nuevos ingresos en el sector de la seguridad privada en Nicaragua, (Castillo, 2014) evaluó que las barreras de ingreso de nuevos competidores eran bajas. Lo anterior, teniendo en cuenta que existe una gran amenaza si una empresa logra especializarse en un nicho de mercado. Asimismo, identificó que no hay grandes diferenciales entre las compañías del sector, las únicas que se destacan por algún tipo de diferencia relevante son las dos empresas líderes, las cuales han logrado consolidar su marca y generar lealtad con sus clientes. En cuanto a los requisitos de capital que se requieren para competir en el sector, era necesario tener presupuesto con el cual comprar armas, municiones y equipos de comunicación, al igual que capital futuro que permitiría mantener el negocio a flote en los próximos años.

2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

Al hablar de la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales del mercado es importante mencionar que según el análisis realizado por (Castillo, 2014) existe un gran número de competidores en el sector de la seguridad privada en Nicaragua, que son muy distintos en tamaño, número de vigilantes, equipamiento y oferta de servicio. Existe una alta competencia entre las 150 empresas, debido a los intereses que tiene cada una de expandir su mercado, principalmente de los líderes del sector que invierten en tecnología y otro tipo de elementos en la búsqueda de acabar con las pequeñas y medianas empresas.

3. Presión de productos sustitutos

Al analizar la fuerza de productos sustitutos, (Castillo, 2014) es muy enfático en la amenaza latente de la implementación de equipos electrónicos en el mercado nicaraguense, toda vez que son muchos los clientes que ven este tipo de productos como sustitutos de los servicios de seguridad física privada. Sin embargo, un sustituto que es relevante y es una amenaza directa del sector, son las pequeñas empresas de seguridad poco profesionales y grupos de seguridad capacitados por las propias organizaciones privadas y públicas.

4. Poder negociador de los compradores

(Castillo, 2014) infiere que la intensidad de la fuerza negociadora de los compradores de los servicios de seguridad privada física es alta en cuanto al uso y compra de seguridad electrónica, pues existe una alta probabilidad de integración hacia atrás en este tipo de adquisiciones. Asimismo, su poder de negociación mantiene un alto grado de relevancia al considerarse que en el mercado hay un gran número de empresas que no se diferencian significativamente.

5. Poder negociador de los proveedores.

Al analizar la fuerza del poder de negociación de los proveedores se analizó que, estos tienen un poder de negociación media, debido a que las empresas de seguridad son el principal cliente para estas empresas proveedoras y existe un gran número. Sin embargo, los proveedores de armas sí tienen un alto poder de negociación, teniendo en cuenta que son pocos los autorizados (Castillo, 2014).

Del mismo modo, (Bustos, 2016), mediante la misma metodología (las cinco fuerzas competitivas de Porter) realizó un análisis de una propuesta de un modelo de planeación estratégica para las empresas de vigilancia y seguridad privada en Bogotá. A través de esta herramienta se evaluó lo atractivo del sector, se definieron los actores relacionados y las interrelaciones con las cinco fuerzas.

Particularmente, al ampliar el factor de amenaza de nuevos competidores, se determinó que las barreras de entrada en el sector de la vigilancia y seguridad privada en Bogotá son bajas, en especial porque los servicios que se prestan son estandarizados y cualquier empresa prestadora puede ejecutar dichos servicios.

En dicho estudio, cuando se revisó el poder de **negociación de los clientes**, se determinó que contaban con un alto poder, principalmente porque los servicios que ofrecen son estandar y no tienen un alto grado de diferenciación, y para el cliente cambiar de proveedor representa un bajo costo.

Por otro lado, cuando se evaluó el poder de **negociación de los proveedores**, que en su criterio (Bustos, 2016) menciona que juega un papel determinante y cuenta con poder de negociación alto, ya que es la empresa Indumil, la única proveedora de armamento autorizada en Colombia. En lo que respecta a otro tipo de proveedores, el comportamiento es diferente. Existe un gran número de oferentes que les quita poder de negociación.

Con respecto a la **rivalidad entre los competidores**, se identificó que existe una competencia feroz, debido al crecimiento constante del mercado, las bajas barreras de entrada, los altos costos fijos, la regulación tarifaria, y la poca diferenciación en los servicios, circunstancias ideales para que exista una altísima competencia en el mercado.

Los **productos sustitutos** en el sector de la vigilancia y seguridad privada en Bogotá son inexistentes, y en ese orden de ideas, la competencia en el mercado se agudiza (Bustos, 2016).

Existen otros autores cuyos análisis metodológicos son distintos al de las fuerzas de Porter para los estudios sobre competitividad. Hablan de la competitividad desde otros puntos de vista, tal como lo es la guerra de precios. (Kramer, 2016), en una de sus investigaciones menciona que las guerras de precios se basan en un escenario en el que las empresas de un determinado sector luchan por rebajar los precios de los demás, es decir, impulsan o presionan para que eso suceda.

Es así, que las guerras de precios llevan a las industrias a cobrar valores muy inferiores a los precios que normalmente se cobran, siendo el arma de competencia más riesgosa, que conlleva a la muerte del mercado. La guerra de precios se caracteriza por no ser sostenible en el tiempo, destruye la fuerza de combate y solo permite que sobrevivan las empresas con mayor eficiencia.

De igual modo, el estudio (Kramer, 2016), define unas condiciones en las que se requiere por lo menos una, para que exista una guerra de precios. (1) Fuerte enfoque en la competencia y no en los consumidores (2) los precios de manera conjunta no son deseables para las empresas (3) los competidores no tienen la intención ni esperan una guerra de precios (4) la interacción competitiva viola las normas de la industria (5) la interacción de precios es producida a un ritmo más rápido de lo normal (6) los precios tienen una tendencia a la baja y (7) la interacción de precios no es sostenible.

Un estudio realizado por el International Journal of Hospitality & Tourism Systems (Ali, 2018), trae a colación un caso de guerra de precios en Egipto, en el sector hotelero, que a su vez nos da otra visión del significado del término “guerra de precios”. Según este autor, las guerras de precios son un fenómeno temporal, en el cual algunos gerentes ven las decisiones de precios como acciones simples, rápidas y reversibles. (Grundey, 2009), definió la guerra de precios como un término usado en los negocios para indicar un estado de fuerte rivalidad y reducción de precios a la vez. Según (Ali, 2018), un competidor al bajar su precio conlleva a que otros hagan lo mismo, volviéndose un círculo vicioso, en donde si se vuelve a reducir, se comienza de nuevo otro ciclo de reducciones.

Una guerra de precios genera que los clientes esperen cada vez precios más bajos, reaccionando de manera negativa cuando se intenta subir los precios, y el precio descontado se convierte en el precio de referencia. Por otro lado, y a diferencia de (Kramer, 2016), (Ali, 2018)

establece que se deben cumplir tres condiciones para que se cree una guerra de precios: (1) uno de los competidores intenta ganar participación mediante precios ofensivos, (2) los principales competidores llevan las rebajas de precios por debajo del nivel de rentabilidad del mercado, (3) las empresas impulsan las acciones de reducción de precios, no los clientes. Con lo anterior, se busca medir la influencia de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de esta región.

Según los resultados de la investigación, se reconoce la importancia de los empresarios en las pymes evaluadas, siendo eje fundamental para alcanzar la excelencia. Se requiere de una gerencia dinámica, actualizada, con habilidades operativas y de gestión, globalización, con administración estratégica, planeación estratégica y talento humano, abierto al cambio organizacional y tecnológico. Por ello, se requiere apoyar a este grupo empresarial para que superen deficiencias productivas a través de la gestión empresarial y adopción de nuevas competencias gerenciales. De la misma manera, contribuir para que avancen en iniciativas que permitan producir cambios estructurales dentro de sus negocios (Leyva-Carreras, Espejel-Blanco, & Cavazos-Arroyo, 2017).

(Hernández-Gil, Figueroa-Ramírez, & Correa-Corrales, 2018), hacen un análisis sobre como el reposicionamiento de la marca puede lograr que las empresas sean competitivas sin importar el tamaño de la organización, solamente considerando la indagación constante del mercado. En su estudio se definieron tres categorías de análisis: reposicionamiento como estrategia, la construcción de la marca y la competitividad en las pymes.

Existen múltiples caminos para reposicionar una marca, entre los más destacados se encuentran la co - creación, la aplicación de los niveles funcionales del producto y la incorporación de la responsabilidad social. Al co - crear se requiere de un acercamiento eficaz

con el usuario y una comunicación con el mercado. Si se utiliza la aplicación de los niveles funcionales del producto, la gerencia debe focalizar sus esfuerzos en una planeación estratégica eficiente. Y si se incorpora la responsabilidad social, se buscaría ser más amigable con el entorno, reduciendo impactos ambientales y estableciendo conciencia para vivir mejor. En síntesis, reposicionar es una actividad que pretende apoyar las acciones misionales de una organización.

(Esparragoza, 2016), en su enfoque en gerencia de marketing, se refiere a la fijación de precio basado en la percepción de valor, donde gran medida busca que las empresas sean valoradas por la calidad de sus productos o servicios. Afirma que la empresa no es definida por lo que vende, sino por lo que le compran, es importante tener claridad de la propuesta de valor de la organización, por lo cual se tiene total entendimiento de las variables que satisfacen al cliente y de esa forma se pueden hacer modificaciones responsables.

Cuando el competidor más cercano modifica el precio, normalmente el consumidor cambia su percepción y en este caso la organización debe optar por tomar una decisión que no lo conduzca a una guerra de precios. Puede en primera instancia bajar el precio manteniendo la relación precio / valor percibido, pero existe la posibilidad que la competencia vuelva a bajar el precio y se vuelva un proceso cíclico. Existe la alternativa de aumentar el valor percibido en la misma proporción al descenso del precio del competidor, mostrándole al cliente el potencial de los atributos que inciden en su gusto. De igual modo, se pueden tomar decisiones intermedias entre precio y aumento de valor percibido (Esparragoza, 2016).

(Barrios-Hernández, Contreras-Salinas, & Olivero-Vega, 2019), diseñaron un estudio enfocado en considerar las tendencias globales que orientan a una mayor dinámica desde los componentes organizacionales. A través del análisis cualitativo, se buscó demostrar que la

competitividad es un tema que se mantiene vigente en las organizaciones y está en continua evolución.

Al realizar un análisis de los resultados del estudio se pudo determinar que la evidencia mostrada permite contribuir con la creación e implementación de la gestión de procesos en las pymes de la ciudad de Barranquilla. Igualmente, se demostró que existe un auge económico y es posible aprovechar los recursos de las pymes para impulsar la competitividad. Y, por último, se confirma que sí existe un impacto importante en la competitividad si se implementa la gestión por procesos en las empresas (Barrios-Hernández, Contreras-Salinas, & Olivero-Vega, 2019).

(Sánchez & Vargas-Hernández , 2015), realizaron un análisis buscando determinar cómo las respuestas a los cuestionamientos del pensamiento estratégico pueden ser un determinante en la competitividad empresarial. El análisis concluyó que mediante el modelo de relación el pensamiento estratégico es un factor que permite o contribuye para que la selección de estrategias genéricas, sea de manera adecuada o generen mayor impacto. El pensamiento estratégico es un factor que puede influir en la competitividad de una organización por el desarrollo de estrategias que sean sencillas de llevar a la acción.

5.2 Satisfacción del cliente

Sobre las expectativas y satisfacción de necesidades para determinar la decisión de adquirir servicios de vigilancia física en la capital del país, la investigación reciente no es muy extensa, por eso se acude a investigaciones enfocadas en la satisfacción de expectativas y necesidades a nivel teórico y en distintos sectores.

Según (Hanif , Hafeez , & Riaz, 2010), la satisfacción del cliente es muy importante en el mundo de los negocios de hoy, ya que la capacidad de un proveedor de servicio de crear un alto grado de

satisfacción es crucial para la diferenciación del producto y del desarrollo de una relación fuerte con los clientes. En industrias como la de las telecomunicaciones, la satisfacción del cliente hace que sean leales a un solo proveedor de servicios. Investigaciones anteriores en esta misma industria, han demostrado que la satisfacción de los clientes puede ayudar a las marcas a construir por mucho tiempo relaciones rentables con los mismos. (Eshghi, Haughton, & Topi, 2007)

Sin embargo, autores como (Calvo Porral & Lévy-Mangin, 2015), quienes también han analizado mediante estudios de creación de satisfacción la intención de cambio de los usuarios en el sector de comunicaciones móviles han identificado que para los distintos tipos de compañías, la imagen corporativa es la variable que genera mayor influencia en la satisfacción de los consumidores, seguido del valor del servicio.

Al tener en cuenta los resultados, las compañías de telecomunicaciones debían entonces trabajar en mejorar la percepción de la imagen corporativa ofrecida, resaltando la importancia del valor percibido de los servicios y de los precios cobrados, como los beneficios más importantes y relevantes aportados al cliente. De igual modo, (Calvo Porral & Lévy-Mangin, 2015) encontraron que las compañías deben mantener un enfoque de innovación, buscando personalizar los servicios de telefonía móvil para mejorar la percepción de valor e incrementar la satisfacción de los consumidores.

(Thompson, 2006), por su parte, afirma que existen varios beneficios que toda empresa debe lograr para que exista dicha satisfacción del cliente. De acuerdo a su análisis, cuando un cliente se siente satisfecho, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende existe una posibilidad muy alta de que el cliente retorne por el mismo producto o productos complementarios. Así mismo, menciona que un cliente satisfecho comunica a otros clientes sus

experiencias positivas con dicho producto o servicio, lo que se traduce en una difusión de buena publicidad para las empresas. (Thompson, 2006)

Por otro lado, (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001) en su libro de Dirección de Mercadotecnia define la satisfacción del consumidor como “el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas”. Su definición en línea con los demás autores que fueron mencionados inicialmente, indica que definitivamente la calidad es la clave para generar valor y satisfacción a los clientes, pues “la calidad total al igual que la mercadotecnia, es una actividad que añade a todos”. (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001)

En línea con lo anterior, (Subhadip, Sreejesh, & Bhatia, 2019) Investigaron el papel que ocupa la experiencia de adquirir un servicio B2B y su intención de compra con respecto a la calidad. Se buscó responder cómo influyen los efectos relativos de la calidad del servicio en comparación con la experiencia adquirida en un entorno B2B inmediatamente y posteriormente. Los hallazgos fueron contundentes. Se indicó una mayor influencia de la experiencia en la satisfacción y el valor percibido al compararlo con la calidad del servicio. Así mismo, también se encontró que la experiencia del servicio junto con la lealtad, proporciona que el cliente recomiende la marca. (Subhadip, Sreejesh, & Bhatia, 2019).

También aparecen otros autores que confirman que los atributos deben analizarse por separado. (Candi & B.kahn, 2016), por su parte estudiaron los beneficios funcionales, emocionales y sociales, basándose en la contribución y relación con la satisfacción del cliente en un contexto del servicio B2B. Los autores encontraron que los beneficios funcionales, emocionales y sociales están separados y que cada uno de estos tipos de beneficios tiene una relación significativa con la satisfacción del cliente en el contexto del servicio B2B. Los beneficios funcionales tienen una

relación lineal positiva con la satisfacción del cliente, es decir que a un nivel mínimo de beneficios funcionales se genera un bajo nivel de satisfacción. Por otro lado, la relación de los beneficios emocionales y la satisfacción al cliente puede verse disminuida cuando el nivel percibido de estos beneficios es alto. Así mismo, a medida que los beneficios sociales aumentan en un rango bajo, aumenta la satisfacción del cliente. Los hallazgos confirmaron entonces que el análisis de los beneficios impacta de manera individual la satisfacción del cliente y es por esta misma razón que no pueden ser agrupados para ser analizados.

En otros sectores como la educación (Klementova, Zavadsky, & Zavadska , 2015) realizaron estudios sobre la satisfacción del cliente y calidad del servicio. En dicho sector, los autores encontraron que los evaluados, lo que más destacan es la disposición del personal que atiende, seguido de la duración del préstamo y del número de lugares habilitados para buscar información. Por otro lado, identificaron la necesidad de mejorar en el alcance de la colección de la biblioteca, en aumentar la literatura habilitada en las salas de estudio e incrementar el número de sitios para estudiar.

En otros sectores, como el de hidrocarburos los autores (Saifullah Hassan , Nawaz, Nawaz Lashari, & Zafar), estudiaron la efectividad de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) para retener y satisfacer a los clientes con referencia a la marca Shell en Pakistán. Los autores encontraron que la gestión de las relaciones con los clientes tiene una conexión directa con la satisfacción del cliente. El 70% de los clientes está satisfecho, por eso es importante fortalecer el CRM, generando mayor satisfacción, fidelización, ventas y beneficios. El CRM permite reducir los costos de acercarse a los clientes y también identificar a los mejores clientes y tratarlos de manera diferente.

En concordancia con toda la bibliografía ya mencionada, es relevante señalar que en la satisfacción del cliente también tiene componentes emocionales. Los autores, (Basit & Durrani, 2018), por su parte estudiaron y examinaron el papel de los factores racionales y emocionales de la satisfacción del cliente y la lealtad de la marca. Los autores encontraron que los valores que representaban al factor racional no fueron significantes, por esta razón descartaron que la calidad del producto, la calidad del servicio y la calidad de distribución tuvieran un efecto positivo significativo sobre la satisfacción del cliente. En cambio, encontraron que los factores emocionales arrojaron resultados contundentes. En estos, se asocia el estilo publicitario, la imagen de la marca, el país de manufactura, la personalidad de los vendedores, la percepción del precio, el hábito y actitud de la marca de manera significativa con la satisfacción del cliente. Finalmente, también identificaron que la satisfacción del cliente tiene un efecto positivo significativo sobre la lealtad de la marca.

En otros ámbitos, autores como (Williams , Ashill, Naumann, & Jackson, 2015), en su artículo investigativo exploraron áreas no estudiadas de la satisfacción del cliente con relación a la gestión de proyectos. Evaluaron, a partir de un comparativo entre los proyectos que habían sido terminados y los que no estudiaron la satisfacción del cliente en diferentes etapas. Para ello, recopilaron datos de 588 clientes que habían estado trabajando en proyectos a gran escala. Los autores encontraron que el patrón de factores cambió significativamente dependiendo de si los proyectos se entregaron a tiempo o no. Lo que se tradujo en implicaciones importantes trasladadas a los gerentes de proyectos para mantener relaciones continuas con los clientes en el futuro a partir de la satisfacción de los mismos.

(Salar & Vahid, 2019), realizaron un estudio con el objetivo de examinar los factores y las fuentes que satisfacen y generan insatisfacción en los clientes. Al revisar los resultados se

percataron de algunos factores en común para la satisfacción e insatisfacción de los usuarios.

Argumentaron que los factores que hacen que los clientes se encuentren satisfechos también son los factores que los llevan a la insatisfacción si no son cubiertos adecuadamente.

Finalmente, se encontró un estudio en Corea sobre satisfacción de clientes en el sector de la seguridad privada en el que a través de un análisis de regresión se logró determinar los factores que influían en la satisfacción del servicio. (Shin & Cho, 2013) En dicho análisis, realizaron un comparativo entre empresas consideradas como clientes y clientes individuales para validar cómo las compañías de seguridad privada podían brindar un mejor servicio a partir de la segmentación de clientes. De esta manera, podrían proporcionarles mejores servicios de seguridad a través de la aplicación de estrategias de marketing.

Como resultado, encontraron que, al categorizar los clientes, las diferencias eran significativas. Tanto los clientes individuales como los corporativos mostraron un aumento en la tasa de satisfacción cuando el miedo al crimen disminuyó. Dicho resultado implicó que las empresas de seguridad privada debían poseer estrategias segmentadas, así como estrategias para reducir el miedo. Por otro lado, respecto a los factores, no hubo diferencias en todos los factores que influyen en la satisfacción cuando la variable de reducción del miedo estaba exenta tanto entre empresas como individuos. Este resultado mostró que la demanda de los clientes varía según el cliente y es por ello que las empresas de seguridad deben reaccionar a estas demandas por cliente sin generalizar. (Shin & Cho, 2013)

Las investigaciones recientes sobre las expectativas y formas de satisfacer las necesidades de los clientes se concentran en; los beneficios funcionales, emocionales y sociales, la relación entre calidad del servicio y la satisfacción del cliente, la efectividad del manejo de las relaciones con los clientes y los factores racionales y emocionales de la satisfacción del cliente. Aunque todas

estas investigaciones aportan significativamente al tema de investigación, la gran mayoría están enfocadas en otros tipos de servicios, y dentro de la revisión bibliografía solo se encontró una, dando su foco en el sector de la seguridad y vigilancia privada.

Dado lo anterior, el tema de investigación es relevante, teniendo en cuenta que el sector de la seguridad y vigilancia privada aporta 9.2 billones de pesos a la economía nacional y por eso es imprescindible identificar los diferenciales que producen la satisfacción del cliente para generarle valor e innovación en los servicios. (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2019)

5.3 Fidelización del cliente

En la actualidad, los servicios que son ofrecidos por las empresas que operan en el mismo sector tienden a tener similitudes entre sí y este suele ser el caso de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada. Se podría indicar que es sencillo entonces cambiar de proveedor de servicios, ya que al cliente generalmente le resulta lo mismo tener cualquier proveedor. Para él, lo importante al final será que se cumpla con la promesa de valor de lo que está buscando o ha contratado más no quien preste el servicio. A partir de lo anterior nace la importancia de la fidelización de los clientes en las empresas.

De acuerdo con (Brunetta, 2014), la fidelización es cuando una persona reconoce a una determinada empresa como su preferente al momento de la compra. Es decir, al cliente no le resulta igual comprarle a ella que a la competencia. Este mismo autor menciona que la fidelización tiene dos dimensiones. La primera, es una dimensión subjetiva donde la empresa apela a las emociones del cliente de tal manera que el mismo se siente a gusto con la misma. La segunda, es la dimensión objetiva que está vinculada con el comportamiento del cliente, lo medible y observable.

Por lo tanto, una empresa alcanza la fidelización cuando logra una alta retención de sus clientes. Para (Brunetta, 2014), fidelizar es establecer vínculos y relaciones individuales con los clientes más valiosos para que la empresa aumente su ganancia y las relaciones permanezcan a lo largo del tiempo. Fidelizar es lograr tasas elevadas de clientes que retornan nuevamente a la compra del bien o servicio.

Otro autor, (Alcaide, 2015) en su libro sobre fidelización de clientes menciona que “*un cliente fiel es aquel que de manera consistente y repetitiva compra una y otra vez nuestros productos o servicios*”. Sin embargo, también indica que el servicio básico en si no es un factor determinante para el cliente cuando contrata un servicio. De acuerdo a este mismo autor, “*la única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del cliente*”.

Así mismo, el estudio revela que cuando los demás competidores están realizando las mismas cosas que su compañía (que generalmente suele suceder), el producto y el precio dejan de ser una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo. Sin embargo, si como empresa se logra una ventaja en la forma como los clientes se sienten respecto a su compañía es probable que se desarrolle una relación más sólida con los clientes alcanzando una ventaja sostenible en largo plazo.

Por otro lado, (Mckean, 2003) en su libro *Customers are People: The Human Touch*, menciona que el 70% de las decisiones que toman los clientes están basadas en la forma en como son tratados. Planteamientos como los mencionados a continuación, según este autor, son entonces importantes para mantener una buena relación con los clientes.

1. La gestión de las relaciones con los clientes debe ser la principal de la empresa.
2. Las estrategias deben estar centradas en el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de relaciones a largo plazo con la base de clientes.
3. Debe existir un compromiso con la experiencia del cliente.

Estos planteamientos encuentran confirmación en otras investigaciones, tal como la de (Vanderbosch & Dawar, 2005) quienes consultaron a más de 2000 directivos de distintas empresas: ¿Por qué los clientes escogen su empresa en vez de a los competidores? En dicho estudio, un 98.3% de los directivos hicieron énfasis en que esto se debía a la forma en como realizaban la interacción con los clientes y el tipo de relaciones que mantenían con los mismos.

En línea con lo anterior, autores eminentes en mercadeo como (Kotler & Amstrong, Principles of Marketing , 2018) en su libro expresan varios términos que son relevantes para esta investigación. El marketing está pasando de minimizar el beneficio de cada transacción individual al maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. Lo anterior se basa en la siguiente frase: “Construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables”.

Adicionalmente, (Kotler & Amstrong, Principles of Marketing , 2018) hablan de gestionar el marketing definiéndolo como *“el arte y la ciencia de seleccionar mercados objetivo y construir relaciones rentables con sus integrantes. Esto implica captar, retener y crecer en los clientes, como resultado de crear, entregar y comunicar niveles superiores de valor para los clientes”*. Como consecuencia a lo anterior, dicha gestión de marketing implica gestionar la demanda, lo que, a su vez, implica gestionar la relación con los clientes. La construcción de dicha relación con los clientes, basada en la entrega de un valor superior y con un nivel más alto de satisfacción, es lo que realmente busca el marketing moderno.

Del mismo modo, la gestión de las relaciones a largo plazo (fidelización) es un eje para la gestión del marketing de cualquier compañía.

Pese a que algunos autores hablan de la satisfacción del cliente por separado a la fidelización, ambas deben ser estudiadas según (Kotler, 2001). Este autor menciona que la importancia de estudiar la satisfacción del cliente, recae en que un cliente satisfecho deja de lado la competencia y por lo general vuelve a adquirir el servicio comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas (Kotler, 2001).

Finalmente, autores como (Bodet, 2008) han estudiado simultáneamente la satisfacción y la fidelización de los clientes. (Bodet, 2008), realizó su análisis de manera empírica para la industria deportiva concluyendo que la calidad del servicio impacta sobre la satisfacción del cliente llevándolo a ser un predictor de la fidelización de los usuarios.

6. Marco Teórico

La competitividad del sector junto con la satisfacción y la fidelización de los clientes están directamente relacionados con el riesgo de adquisición o permanencia de los servicios de seguridad y vigilancia privada. Con el objetivo de dar respuesta a las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se han encontrado las siguientes teorías:

a. Las cinco fuerzas de competitividad de Michael Porter

El planteamiento de competitividad de Michael Porter busca determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. El objetivo principal del desarrollo de una estrategia es encontrar un posicionamiento que lleve a incrementar el porcentaje de

participación en un sector, mitigando las amenazas de las fuerzas o poniéndolas a favor.

(Ramírez, 2008)

Michael Porter clasifica las fuerzas en: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. En este orden de ideas, “la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008)



Figura 1 Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las fuerzas necesita ser articulada para que la metodología pueda ser efectiva en las compañías que se implementa. Por lo tanto, es clave entender el rol que cada una de las fuerzas cumple dentro del modelo. A continuación, una breve definición de cada una.

- **Amenaza de nuevos entrantes.** El ingreso de nuevos competidores en un sector introduce nuevas capacidades y deseos de obtener un porcentaje del mercado, lo cual genera presión en los precios, costos y la tasa de inversión para competir. En otras palabras, se limita la rentabilidad potencial del sector (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2016)
- **El poder de los proveedores.** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- **El poder de los compradores.** Son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigiendo mayor calidad o mejores servicios. Hacen que los participantes del sector se enfrenten y por ende perjudican la rentabilidad del sector directamente. Un comprador es poderoso si tiene un alto poder de negociación en relación con los competidores del sector.
- **La amenaza de los sustitutos.** Los productos o servicios sustitutos cumplen con la misma función o una similar mediante formas distintas. Este tipo de productos siempre están presentes, pero en ocasiones no es fácil percatarse de estos, porque pueden ser muy diferentes al producto ofrecido en el sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre al colocar un techo a los precios. No solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que se podrían obtener en períodos buenos.

La metodología de Porter es usada cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a competidores del mercado, cuando se quiere entender mejor la dinámica en el sector o industria entendiendo la posición en la que se está en la misma y en algunas ocasiones también es usada para analizar la posición estratégica que permita a las compañías a partir de iniciativas disruptivas que mejoren el posicionamiento.

b. Teoría de Recursos y Capacidades

Las empresas son consideradas como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas que han sido obtenidas a lo largo de su funcionamiento y de las decisiones que se han tomado al interior de las mismas.

La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades propuesta por (Grant, 2016) es que la rentabilidad de la empresa depende de ambos y éstos no son ilimitados, siendo la principal diferencia entre las empresas el que tengan distintos recursos, a pesar de actuar en un mismo ámbito, o que los usen de modo diferente.

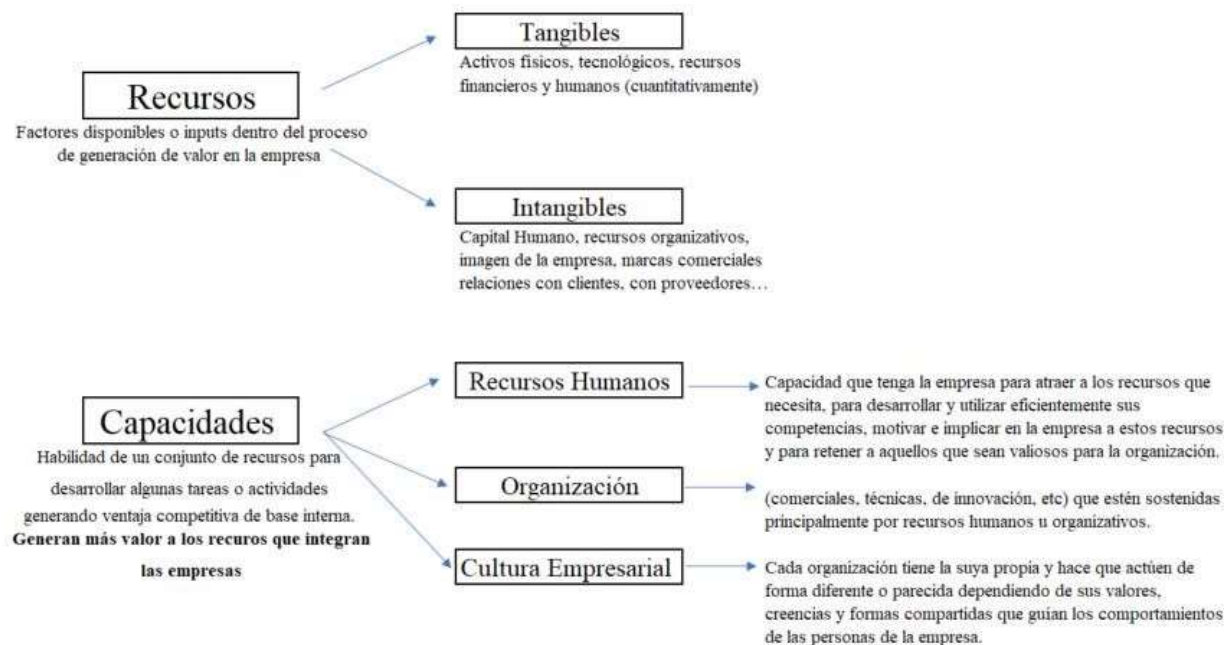


Figura 2 Teoría de los recursos y capacidades

Fuente: Elaboración Propia

Es importante tener en cuenta que la capacidad genera más valor que los recursos. El recurso en sí no genera ventaja competitiva, es la combinación de recursos lo que la genera. Las capacidades son las que generan ventajas competitivas reales.

Esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general y de recursos humanos posterior. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

c. Teoría de creación de la calidad atractiva (modelo de Kano)

En el desarrollo de herramientas analíticas que permitan entender al cliente, 1984, en Japón con el profesor Noriaki Kano surge la teoría de creación de la calidad atractiva o mejor conocida como modelo de Kano. (Kano, 2009) A través de este modelo se intentaba obtener un profundo conocimiento de la satisfacción del cliente.

Dicho modelo, se caracterizó por ser una teoría flexible que puede ser aplicada a productos, servicios, procesos de negocios o software. Su principal objetivo es identificar los atributos valorados por los consumidores ofreciendo un producto acorde a dicha valoración.

Teoría de Kano

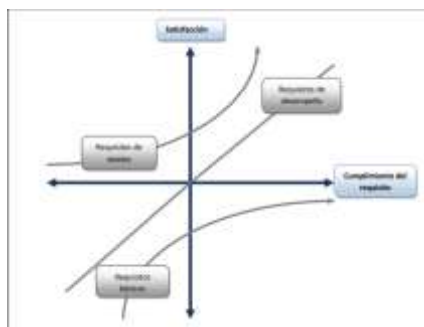


Figura 3 Modelo de Kano

Fuente: *Teoría de creación de la calidad atractiva (modelo de Kano)*, (Kano, 2009).

Esta teoría se basa en el desarrollo de preguntas hechas a los clientes, para determinar con base en la información suministrada, en qué categoría se encuentra cada factor evaluado.

d. Teoría SCSB de Satisfacción del cliente

SCSB es una sigla en inglés que significa “El Barómetro Sueco de la Satisfacción”, su desarrollo se dio en 1989 por la Universidad de Michigan-National Quality Research Centre y la oficina sueca de correos (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996).

Teoría-modelo SCSB

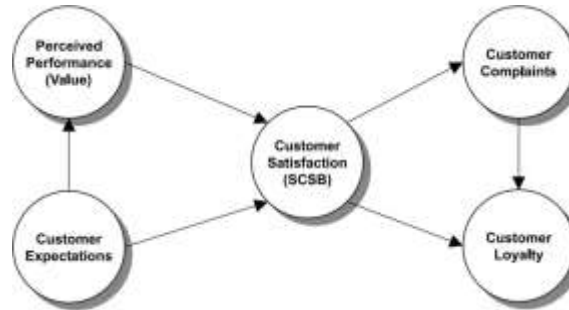


Figura 4 Teoría Modelo SCSB

Fuente: The evolution and future of national customer satisfaction index model (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

La teoría SCSB o de satisfacción del consumidor se basa en un modelo que divide el costado izquierdo en perceived performance (“*expectativas del cliente*”) y customer expectations, (“*percepción del desempeño*”). En el costado derecho se encuentran los factores, customer complaints (“*quejas*”) y customer loyalty (“*lealtad*”). El resultado de la unión de estas cuatro variables es la satisfacción del consumidor.

El uso de esta teoría se basa en un modelo que se obtuvo por primera vez de un grupo de 23 clientes, a través de encuestas realizadas por teléfono. Después se aplicó en más de 130 empresas

en Suecia, que correspondían al 70% del total de compañías (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

e. Teoría de la percepción de calidad de servicio

Esta teoría fue propuesta por Christian Gronroos (1984). La calidad de un servicio, como es percibida por los clientes, tiene dos dimensiones, una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso. Lo que los clientes reciben de la interacción con la organización, es indispensable para su evaluación de calidad. Las experiencias de la calidad están conectadas con las actividades del marketing tradicional, creando entre ambas la calidad percibida en los servicios.

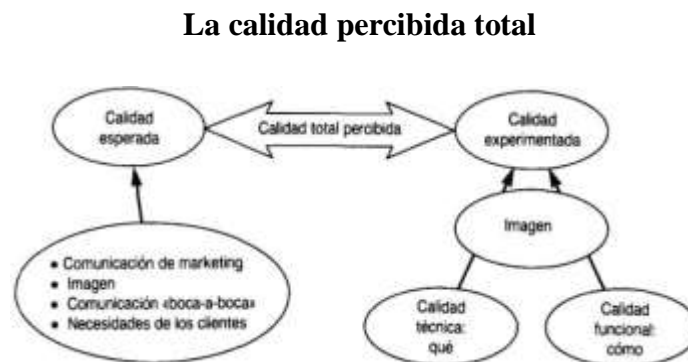


Figura 5 La calidad percibida total

Fuente: Marketing y gestión de servicios. La calidad percibida en los servicios (Contreras, 2011)

- Calidad técnica: Es “lo que los clientes reciben de sus interacciones con la empresa” (Contreras, 2011).

- Calidad funcional: es “la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultaneo de producción o consumo” (Contreras, 2011).

- Imagen corporativa: el proveedor no puede esconderse y en “la mayoría de los casos, los clientes podrán ver la empresa, sus recursos y su forma de funcionar”. La imagen es de gran importancia para la mayoría de los servicios y puede influir en la percepción de calidad. El proveedor si es bueno ante los clientes, va a contar una imagen favorable, la cual le ayudará a que probablemente le perdonen errores menores que se presenten. Si se vuelve frecuente la producción de errores, la imagen se deteriorará (Contreras, 2011).

Una buena calidad percibida se da cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, es decir la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida va a ser baja, así la calidad experimentada sea buena (Contreras, 2011).

La calidad esperada es la suma de algunos factores, comunicación de marketing, comunicación boca a boca, imagen corporativa/local y necesidades de los clientes. La comunicación de marketing incluye la publicidad, las relaciones públicas y las campañas de ventas, es decir, todo lo que está bajo el control de la organización. La comunicación boca a boca y la imagen están controlados indirectamente por la empresa y está ligado al factor anterior, más específicamente a la publicidad. *Las necesidades*, sin duda, también influyen en las expectativas (Contreras, 2011).

f. Teoría ACSI

ACSI es una sigla en inglés que significa “American Customer Satisfaction Index” y traduce “Índice de satisfacción del consumidor estadounidense”. Fue desarrollado en 1994, teniendo como referencia la teoría del modelo SCSB. Su principal diferencia con la teoría anteriormente mencionada es que esta incluye la evaluación de la calidad percibida como un atributo importante de la satisfacción del cliente. (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

La calidad percibida en este modelo sigue los parámetros europeos, en el que se plantea como el resultado de la combinación de dos componentes: la calidad técnica y la calidad esperada. La calidad técnica es este modelo se entiende como el grado de cumplimiento de una organización con los requisitos que son clave para el cliente (personalización), y la calidad esperada se traduce en qué tan fiable, estandarizada y libre de errores es la empresa. (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

La calidad se entiende como un componente del valor percibido, el cual se traduce en la evaluación entre la calidad recibida y el precio pagado, señalando que tanto un aumento de la calidad percibida como del valor percibido causan un incremento de la satisfacción del cliente. (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

De esta manera la satisfacción y la lealtad se miden desde dos perspectivas. La probabilidad de recompra y el grado en que el precio puede variar antes que el cliente decida cambiar de proveedor para una próxima compra. (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

Modelo Teoría “American Customer Satisfaction Index”

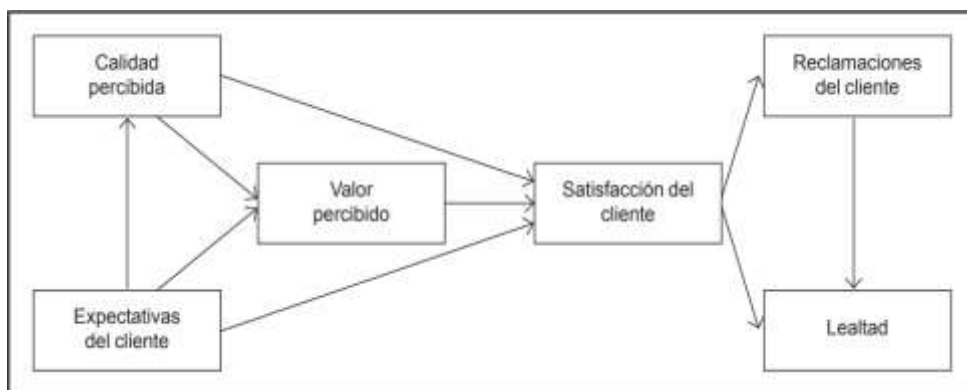


Figura 6 Modelo Teoría “American Customer Satisfaction Index”

Fuente: (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

Escalas utilizadas para la evaluación de la teoría-modelo ACSI

Variable	Indicadores
Expectativas	<ul style="list-style-type: none">• Expectativas globales de calidad• Expectativas respecto de la personalización, o de qué tan bien el producto se ajusta a los requerimientos personales del cliente• Expectativas respecto de la fiabilidad, o de la frecuencia con que las cosas no funcionan
Calidad percibida	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación global de la calidad• Evaluación de la personalización• Evaluación de la fiabilidad
Valor percibido	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la calidad dado un precio• Evaluación del precio dada la calidad
Satisfacción (ACSI)	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción global• Desconfirmación de las expectativas. Rendimiento comparado con el producto o servicio ideal del cliente en la misma categoría
Lealtad	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de probabilidad de recompra• Probabilidad de recompra si el precio aumenta• Probabilidad de recompra si el precio disminuye

Figura 7 Escalas utilizadas para la evaluación de la teoría-modelo ACSI

Fuente: The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings.

Journal of Marketing (Fornell, Johnson, Anderson, & Ch, 1996)

7. Metodologías

Esta tesis adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y exploratorio para determinar a partir de un análisis externo cuáles son las oportunidades y hacer frente a las amenazas que impactan los factores de la adquisición y lealtad por parte de los clientes del servicio de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá.

El uso de la metodología de las cinco fuerzas de Porter ha sido la seleccionada como soporte a la investigación, ya que permite conocer el grado de competencia que existe en el sector apreciando de manera más acertada cuales son las oportunidades y amenazas que perciben los decisores de compra. A partir de esta se obtendrá la información que permitirá entender la naturaleza y la calidad del comportamiento de cada uno de los diferentes individuos de este

sector, la metodología cualitativa es con la que mejor se obtienen respuestas a las preguntas que se plantean para la consecución de los objetivos de esta investigación.

Así mismo, el uso de las cinco fuerzas del modelo de Porter podrá ayudar a validar las hipótesis planteadas de la siguiente manera:

A. Poder de Negociación de los Clientes

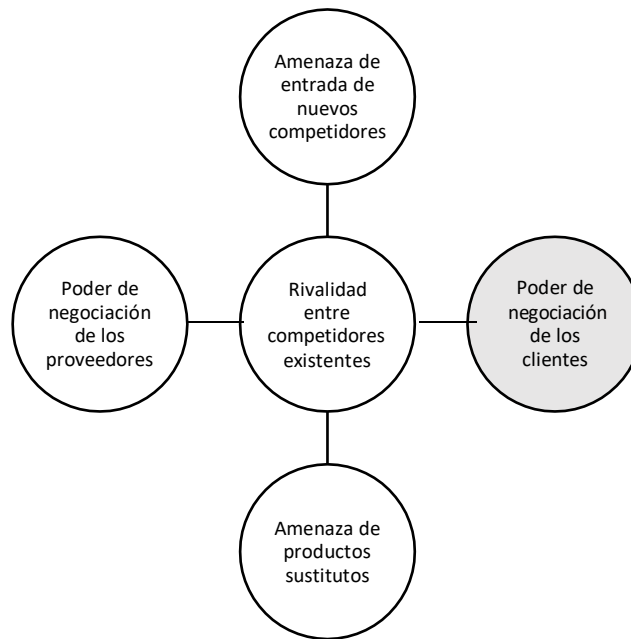


Figura 8 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Poder de Negociación de los Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Si los clientes del sector son relativamente pocos e intentan ponerse de acuerdo entre sí para estipular tarifas, serán una amenaza para las empresas. Al plantearse un precio que les parezca oportuno, estarían creando presión sobre el prestador del servicio. Además, cuando existen muchos proveedores para la prestación del servicio, los clientes tendrán la percepción de que tienen un mayor poder de negociación debido a que tienen más posibilidad de realizar un cambio del prestador del servicio.

Dichos cambios se podrán reflejar no solo en el precio sino también en la calidad del servicio de manera positiva o negativa, ya esto dependerá de la experiencia del cliente. De su experiencia, se determinará qué tan satisfecho está con el servicio y consecuentemente si este se tornará fiel a la empresa prestadora del servicio.

La hipótesis H1 “*La calidad del servicio incide positivamente en la satisfacción y fidelización del cliente*”, junto con la hipótesis H3 “*El cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector*” serán validadas a partir de esta fuerza. Se han desarrollado las preguntas a continuación para dar soporte a las mismas a través de sus respuestas.

- Preguntas dirigidas a la hipótesis H1

- ¿Cuándo contrata un servicio de seguridad y vigilancia física que espera recibir a través de este?
- De acuerdo con su respuesta ¿cuáles de esas características mencionadas considera son las de mayor relevancia y por qué?
- ¿Cuál fue el factor decisivo por el cuál usted contrato la última empresa de seguridad y vigilancia privada? Justifique su respuesta.
- ¿Cuál considera usted es el aspecto más importante para fidelizarse con una compañía de seguridad y vigilancia privada?

- Preguntas dirigidas a la hipótesis H3

- ¿Qué nivel de importancia le da a los valores agregados u ofrecimientos extracontractuales que ofrecen las empresas de seguridad y vigilancia privada?

- Si una empresa de seguridad y vigilancia privada no ofrece ningún tipo de valor agregado u ofrecimiento extracontractual ¿la contrataría o no la contrataría?
Justifique su respuesta.
- ¿Podría darme ejemplos de qué tipo de valores agregados le han ofrecido?

B. Rivalidad entre competidores existentes

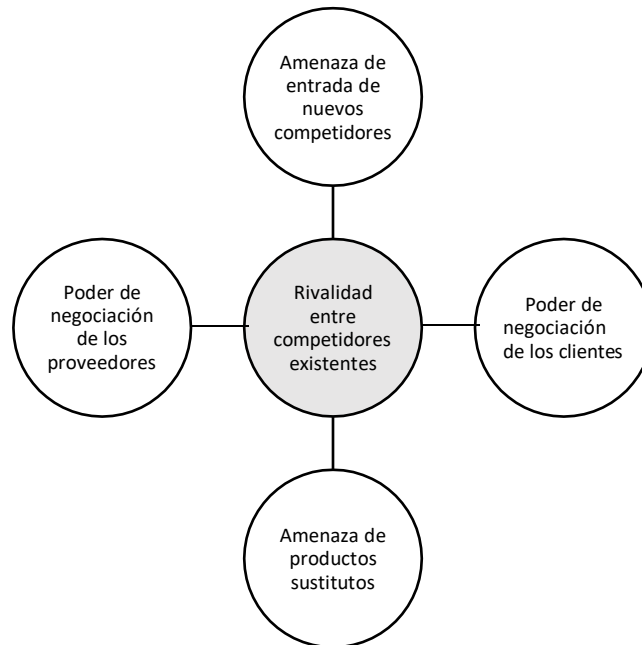


Figura 9 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Rivalidad entre competidores existentes

Fuente: Elaboración Propia

La rivalidad está definida a partir del resultado de las otras cuatro fuerzas de la teoría de la competitividad de Porter. La rivalidad como tal, es la que define la rentabilidad de un sector. Por lo tanto, cuanto menos competidores se encuentren en un sector normalmente este será más rentable.

En el sector de la seguridad y vigilancia privada de manera particular se ha observado durante los últimos años un incremento de la demanda del servicio llevando al nacimiento de un gran número de competidores. Según (Rojas Cañas & Pérez Acosta, 2017), “además de la cantidad de

empresas que existen en este mercado, el sector se enfrenta a una serie de regulaciones como tarifas mínimas exigidas, que no permiten que las empresas se diferencien con facilidad”.

La hipótesis H2 “*La regulación impacta sobre la toma decisiones en la adquisición o permanencia en el servicio*” hace referencia a la importancia que tiene la regulación y que probablemente genera rivalidad en el sector. La misma podrá ser validada mediante esta fuerza.

Es importante resaltar que la rivalidad entre competidores existentes es latente y como consecuencia usualmente genera cambios en los proveedores de servicio. Dichos cambios cuando existe rivalidad usualmente van de la mano con temas de competencia desleal.

Por lo tanto, la hipótesis H3 “*El cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector*” también podría ser validada con esta fuerza.

Se han desarrollado las preguntas a continuación para dar soporte a las mismas a través de sus respuestas

- Preguntas dirigidas a la hipótesis H2
 - ¿Usted encuentra diferencias relevantes entre las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada?
- Preguntas dirigidas a la hipótesis H3
 - Mencione cuál es su percepción acerca de la competencia entre las empresas del sector de la seguridad y vigilancia privada.
 - ¿Qué nivel de importancia le da a los valores agregados u ofrecimientos extracontractuales que ofrecen las empresas de seguridad y vigilancia privada?

- Si una empresa de seguridad y vigilancia privada no ofrece ningún tipo de valor agregado u ofrecimiento extracontractual ¿la contrataría o no la contrataría?

Justifique su respuesta.

C. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

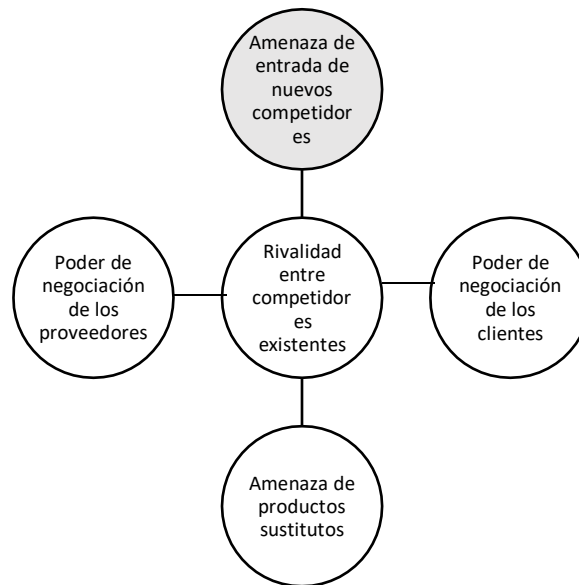


Figura 10 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de entrada de nuevos competidores

Fuente: Elaboración Propia

Porter identificó distintas barreras de entrada que podrían ser usadas para crearle a la organización una ventaja competitiva. Una de ellas es la diferenciación de producto o servicio. En ella, mencionaba que las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.

La hipótesis que puede ser validada con esta fuerza es la hipótesis H1 “*La calidad del servicio incide positivamente en la satisfacción y fidelización del cliente*”. Si hay un gran número de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada además de que en el futuro exista una reducción sustancial de las utilidades de la empresa, aparecerán más competidores que

pelearan por la misma cuota de mercado. ¿Cómo lo harán? Probablemente al ser un sector cuyos factores diferenciales no son tan evidentes, una reducción en las tarifas tendrá por consecuencia una variación en la calidad de los servicios prestados. Sin embargo, como ya ha sido mencionado es un sector con tarifas reguladas y por tanto dicha normatividad impacta la decisión de compra y hace que las empresas del sector ejerzan competencia desleal.

Lo anterior quiere decir que las hipótesis H2 “*La regulación impacta sobre la toma decisiones en la adquisición o permanencia en el servicio*” y la H3 “*El cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector*” también podrían ser validadas con esta fuerza.

Se han desarrollado las preguntas a continuación para dar soporte a las mismas a través de sus respuestas

- Preguntas dirigidas a la hipótesis H1

- ¿Por cuales herramientas cree usted que el servicio de seguridad y vigilancia privada física puede ser sustituido?
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted realizaría un cambio de empresa de seguridad y vigilancia privada?
- ¿Cuándo contrata un servicio de seguridad y vigilancia física que espera recibir a través de este?

- Preguntas dirigidas a la hipótesis H2

- ¿Usted encuentra diferencias relevantes entre las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada?
- Me podría indicar ¿qué sabe o que ha escuchado de la normatividad que rige al sector de la seguridad y vigilancia privada en Colombia?

- ¿Tiene algún conocimiento sobre la postura que tiene la Superintendencia de vigilancia sobre los descuentos y valores agregados que ofrecen las empresas del sector?
- Preguntas dirigidas a la hipótesis H3
- ¿Qué nivel de importancia le da a los valores agregados u ofrecimientos extracontractuales que ofrecen las empresas de seguridad y vigilancia privada?
 - Si una empresa de seguridad y vigilancia privada no ofrece ningún tipo de valor agregado u ofrecimiento extracontractual ¿la contrataría o no la contrataría? Justifique su respuesta.

D. Poder de Negociación de los Proveedores

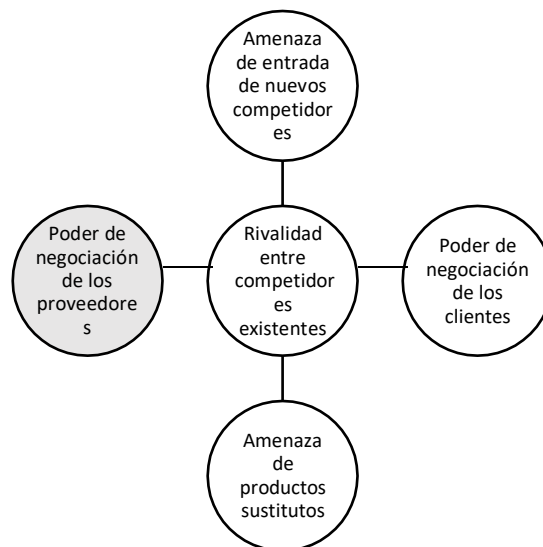


Figura 11 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Elaboración Propia

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad que poseen distintos agentes económicos a la hora de vender insumos. Si un proveedor tiene más poder de negociación que la misma empresa, llegando al punto de tomar decisiones por la misma entonces es un riesgo

elevado para la compañía. Este, tal vez sea el caso de las empresas de seguridad y vigilancia privada en el país.

En Colombia, el mercado de armas opera bajo el modelo de un mercado de monopolio. El único proveedor de armas de fuego en el país es Indumil y eso le da una ventaja competitiva ante todo el sector. Las armas son uno de los insumos más importantes para aquellos que desempeñan labores de vigilancia y seguridad privada lo que consecuentemente se traduce a que en temas de insumos exista una competencia totalmente nula.

Aunque no todos los servicios son contratados con estas herramientas de trabajo (armas de fuego), existe un gran porcentaje. Por lo tanto, esta fuerza no será de utilidad para el presente estudio y no validará ninguna de las hipótesis planteadas.

E. Amenaza de Productos Sustitutos

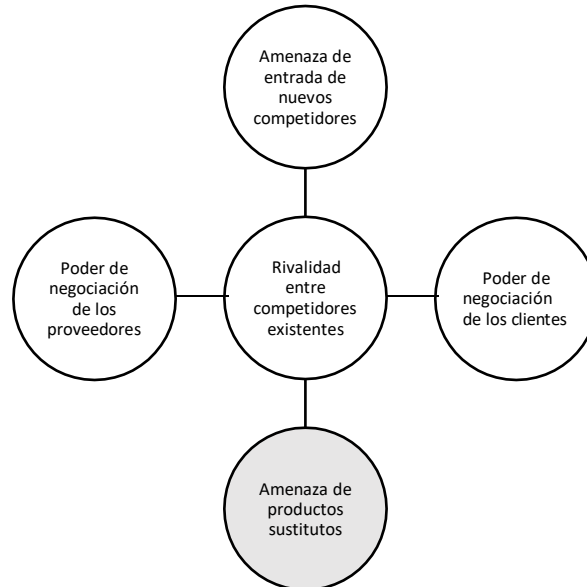


Figura 12 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de Productos Sustitutos

Fuente: Elaboración Propia

La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables unos por otros. En el sector de la seguridad y vigilancia privada es muy fácil cambiar de servicios teniendo en consideración el alto volumen de proveedores que como consecuencia lleva a una competencia desleal.

Lo anterior quiere decir que la hipótesis H3 “*El cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector*” podrían ser validadas con esta fuerza.

Se han desarrollado las preguntas a continuación para dar soporte a la misma a través de sus respuestas

- Preguntas dirigidas a la hipótesis H3
 - ¿Por cuales herramientas cree usted que el servicio de seguridad y vigilancia privada física puede ser sustituido?
 - De las herramientas mencionadas anteriormente que pueden sustituir un servicio de seguridad y vigilancia física ¿cuál o cuáles usaría usted?
 - ¿Qué nivel de importancia le da a los valores agregados u ofrecimientos extracontractuales que ofrecen las empresas de seguridad y vigilancia privada
 - ¿Podría darme ejemplos de qué tipo de valores agregados le han ofrecido?

Todas las preguntas planteadas dentro del marco de la teoría de las cinco fuerzas de porter serán ejecutadas a través de entrevistas a profundidad. Estas, serán la principal herramienta para el desarrollo de la misma, entendiéndose que dichas entrevistas serán semiestructuradas. Dicha metodología ha sido implementada en investigaciones similares de otros mercados como el brasilero. (Diallo, 2012)

De acuerdo con (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006), las entrevistas semiestructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”. Así mismo, (Robles, 2011), la entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, "encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes" (S.J.Taylor & Bogdan, 1987) reuniones orientadas a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

Finalmente, esta investigación está siendo aplicada en el entorno de la ciudad de Bogotá.

7.1 Unidades de Estudio

7.1.1. Sector de la Seguridad y Vigilancia Privada

Consumidores y clientes potenciales de pequeñas y medianas empresas de servicios de seguridad y vigilancia privada están directamente relacionados con esta investigación. La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada pertenece al Ministerio de Defensa, regula las empresas encargadas de la seguridad privada y da un importante apoyo a la fuerza pública y la ciudadanía. Con el fin de garantizar los servicios de seguridad privada que se prestan en Colombia, que sean realmente efectivos y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos son las principales prioridades del Ministerio de Defensa nacional por medio de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada. Esta institución cumple funciones desde lo público para ejercer tareas constitucionales de inspección, vigilancia y control a las empresas del sector de seguridad privada en el país. (Canal Institucional, 2018)

Las empresas de seguridad y vigilancia privada en Colombia para el 2017 registraron operaciones por 9.3 billones de pesos, con un incremento anual del 6,3%. De acuerdo con la

(Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2019), el sector contaba para este momento con 888 empresas, en su mayoría PYMES que empleaban más de 256 mil personas. El país ha atravesado graves situaciones en términos de seguridad y especialmente en lo que respecta a delincuencia común, lo que ha llevado a que este sector adquiriera suma relevancia para la economía.

Según (Datos.gov.co, 2019), para 2019 el sector contaba con 2.013 empresas legalmente constituidas, clasificadas en: 45 cooperativas, 13 departamentos de capacitación, 468 departamentos de seguridad, 24 arrendadoras de vehículos blindados, 17 asesoras, consultoras e investigadoras, 31 blindadoras, 91 escuelas de capacitación, 1 servicio comunitario, 9 transportadoras de valores y 1.314 empresas de seguridad y vigilancia privada.

7.1.2. Mercado de Estudio

Esta investigación se basa en una encuesta realizada en el mercado de la ciudad de Bogotá. Según cifras del DANE, Bogotá es una ciudad con aproximadamente 7.2 millones de habitantes, siendo la ciudad con mayor porcentaje demográfico del país. (Gómez, 2019) Esta ciudad es la que menos uniformados policiales tiene por cada 100 mil habitantes, para el 2018 contaba únicamente con 238,7 uniformados en ciudad capital. La recomendación mínima según la Oficina Contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas es de 300 policías. (Pérez & Navarrete , 2018) Lo cual deja a Bogotá como una ciudad por debajo de los estándares mundiales.

Por otro lado, los índices de seguridad y convivencia de la oficina de análisis de información y estudios estratégicos de la ciudad presentan para 2019 resultados poco favorables² en temas de hurto a personas, a residencias, automotores, motocicletas, celulares y bicicletas. Lo anterior, ha llevado a un incremento del 4.5% del sector de la vigilancia y seguridad en todos los sectores económicos de la ciudad. (OAIEE, 2019) Este incremento de la demanda progresiva y el crecimiento del sector han llevado al nacimiento de un gran número de competidores. Según (Rojas Cañas & Pérez Acosta, 2017), “además de la cantidad de empresas que existen en este mercado, el sector se enfrenta a una serie de regulaciones como tarifas mínimas exigidas, que no permiten que las empresas se diferencien con facilidad. Sin embargo, pese a la regulación exigente y detallada que imparte la Supervigilancia, las empresas de seguridad y vigilancia tienen bastantes oportunidades de diferenciarse, especialmente en lo que respecta a servicio. Por lo tanto las empresas del sector deben construir estrategias que les permitan posicionarse en la mente de los clientes y diferenciarse del gran número de competidores que tiene”.

7.2 Recolección de los Datos

Se usaron dos tipos de datos: datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios están compuestos por entrevistas a profundidad con personas que influyen directamente en la decisión de compra del servicio de seguridad y vigilancia privada.

Como datos secundarios, existen informes de gestión de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada junto con otros documentos que mencionan regulaciones o prácticas desarrolladas en este sector, tal como lo son revistas, trabajos académicos y demás investigaciones ya adelantadas sobre el tema. También se realizó una revisión crítica de la

² Hurto a 13.722 personas – Hurto a 967 residencias – Hurto a 358 automotores – Hurto a 385 motocicletas -. Cifras entre Enero y Febrero de 2020. Finalmente 422,242 robos a celulares y bicicletas al finalizar el 2019. (Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, 2020)

literatura que se derivó del marco teórico y conceptual que ha dado soporte al estudio de campo posterior. Tras analizar la documentación de los distintos actores del sector se pudo identificar algunos factores que debían ser evaluados críticamente en la investigación.

Las entrevistas por su parte, fueron llevadas a cabo con una guía de preguntas abiertas. Adicionalmente, se hizo el uso de una técnica típicamente utilizada por investigadores denominada como “el método de citas directas”. De acuerdo con (Rosenthal, 2016), estas citas son particularmente importantes, ya que muestran a los lectores cómo los investigadores han interpretado los datos reales y aplicado el marco teórico (si corresponde).

Se realizaron veinte (20) entrevistas a profundidad, de las cuales diez (10) fueron aplicadas a decisores de compra para empresas de propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá y diez (10) a decisores de compra del servicio de vigilancia en compañías cuya necesidad es alta. A la hora de determinar el número y los perfiles de las personas a entrevistar, se tuvo en cuenta lo estudiado por (Flick, 2012) quien considera que *“el muestreo teórico puede partir de grupos a comparar o de personas específicas, en ambos casos el muestreo no se basa en los criterios propios del muestreo estadístico.*

Así la representatividad de la muestra no se adquiere mediante el muestreo aleatorio ni estratificado sino que los individuos son seleccionados dependiendo de las expectativas que nos generan de aportación de nuevas ideas en relación con la teoría que estemos desarrollando en función del estado en el que ésta se encuentre en ese momento preciso”.

A partir de esto, (Glaser & Strauss, 1999) incorporan el criterio de Saturación Teórica como el criterio para determinar cuándo dejar de muestrear los distintos grupos de relevancia de una categoría. Saturación, aquí, significa que no se hallan datos nuevos a través de los cuales se

puedan desarrollar más cuestiones. La incorporación de nuevo material o de nuevos datos se acaba, según este concepto, cuando ya no emerge nada nuevo. Otra forma de decirlo es que la Saturación Teórica es el punto al que se llega cuando “*la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación*”. Esto es, nuevas entrevistas no añaden nada relevante a lo conocido.

(Guest, Bunce, & Johnson, 2006), se apoyan en una definición más general del término y hablan de “saturación al punto en la recolección de nuevos datos y su análisis cuando nueva información no produce ningún cambio (o su cambio es muy pequeño) a la información ya registrada. Esto sucede cuando en nuevas entrevistas (o en su caso, nuevos documentos u observaciones) no agregan valor a lo que ya se conoce” (Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

Por lo tanto, las veinte (20) entrevistas serían una muestra suficiente para lograr dicha saturación de información.

Este grupo fue seleccionado por su representatividad a nivel nacional y por su experiencia en la contratación de este tipo de servicios, dividiéndose entre sector comercial y residencial, para lograr hacer un comparativo entre los decisores de compra, y así intentar responder la pregunta de investigación.

El registro de las entrevistas fue realizado mediante grabación digital, utilizando una guía de preguntas semiestructuradas por parte del entrevistador. Cada una de estas entrevistas tardó entre 13 min y 1 hora, además de ser grabadas, fueron transcritas para su posterior análisis.

7.3 Análisis de los Datos

El análisis de los datos fue realizado a través del contenido de la recolección de los mismos. Una de las principales ventajas del análisis de contenido es la condensación de datos

para obtener una representación simplificada. (Krippendorff, 2004), define al análisis de contenido como “una técnica para hacer inferencias replicables y válidas de textos (u otra materia significativa) a los contextos de su uso”.

Los investigadores consideran que, en el uso de análisis de contenido, existen distintas ventajas asociadas a este. En esta investigación se usó el análisis de contenidos por tres principales razones: primero, el análisis de contenido permite obtener información tanto cuantitativa como cualitativa. En segundo lugar, el análisis de contenido proporciona valiosos conocimientos históricos o culturales a lo largo del tiempo a través de textos. En tercer lugar, permite permanecer cerca del texto que puede alternar entre categorías específicas y distintas relaciones. (Diallo, 2012)

7.4 Fases de la investigación

- Planeación y realización de encuestas a posibles y/o actuales compradores del servicio de seguridad y vigilancia física.
- Análisis de la información recolectada
- Presentación de resultados

8. Análisis de Resultados

Durante el desarrollo de la presente investigación se pudo identificar a través de la metodología de los cinco fuerzas de Porter y el análisis externo, que algunos de los factores que impactan la adquisición y lealtad por parte de los clientes que contratan el servicio de seguridad y vigilancia privada en Bogotá son la satisfacción del cliente, conocimiento de la norma, percepción de la competencia en el sector y valores agregados.

Teniendo en consideración que para el análisis se realizó una recolección de datos segmentada por decisores de compra del sector comercial y residencial, se realizara un análisis de cada uno de ellos. Es importante mencionar que a partir del modelo, fueron asociadas las hipótesis a cada una de las fuerzas obteniendo como resultado el siguiente resumen³.

MODELO DE COMPETITIVIDAD			
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER			
1. Nuevos Competidores	2. Poder de Negociación de los Clientes	3. Rivalidad entre competidores existentes	4. Amenaza de Productos Sustitutos
Hipótesis	Hipótesis	Hipótesis	Hipótesis
H1 H2 H3	H1 H3	H2 H3	H3

Figura 13 Vínculo entre hipótesis y fuerzas de porter

Fuente: Elaboración Propia

A partir del modelo de competitividad de Porter, bajo el uso de la herramienta de entrevistas a profundidad los entrevistados señalan 4 posibles factores por los cuales un cliente siente que podría fidelizarse con una empresa o un servicio de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá. Consecuentemente con este hallazgo mencionan porque los mismos ponen en riesgo la renovación o permanencia con el proveedor del servicio.

A continuación el análisis por cada uno de los sectores muestra del estudio.

8.1 Sector Comercial

Para este sector, se entrevistaron a 10 personas que inciden directamente en la decisión de compra de servicios de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá. En ellas se identificaron cuatro factores altamente mencionados durante las entrevistas. Estos son: La

³ Las hipótesis han sido únicamente referenciadas en el cuadro. Si se desean leer, por favor redirigirse a la página donde se encuentra el planteamiento de las mismas.

satisfacción del cliente, conocimiento de la norma, percepción de la competencia en el sector y valores agregados. A continuación se desglosará el análisis por cada uno de ellos.

8.1.1 Satisfacción del cliente

Para los entrevistados la satisfacción del cliente se basa en la calidad del servicio que presta la compañía de seguridad. Es indispensable una atención oportuna ante solicitudes y novedades, que la organización retroalimente y haga un juicioso seguimiento al servicio que se está prestando. De igual modo, es de alta relevancia el proceso de selección de los vigilantes, que cumplan con el perfil que requiere el cliente y que este cuente con un plan de incentivos, respaldado por un área de bienestar. A su vez, reconocen como un factor no negociable, la legalidad y el cumplimiento de la norma, al igual que la trayectoria y la experiencia en el mercado.

8.1.2 Conocimiento de la normatividad

Gran parte de los entrevistados coinciden en que la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada es la entidad que se encarga de regular y controlar a las compañías del sector. Así mismo, tienen conocimiento que la Supervigilancia es quien establece las tarifas de cobro de los servicios de seguridad, tarifas que están reguladas y se actualizan anualmente. Muchos son conscientes que la entrega de valores agregados esta por fuera de la norma y está prohibido por la Supervigilancia. En adición, algunos encuestados también dicen conocer la norma que establece los salarios del personal de vigilancia.

8.1.3 Percepción de la competencia del sector

La mayoría de las personas entrevistadas percibe que existe una competencia que se caracteriza por la deslealtad y por ir en contra del decreto de la Supervigilancia, donde generalmente gana la empresa que ofrece más valores agregados. Identifican que hay diferencias

entre las compañías del sector, especialmente en temas estructurales, la eficiencia, la forma de prestar el servicio y el profesionalismo.

8.1.4 Valores Agregados

Los entrevistados están divididos en dos grupos, uno que está a favor y otro en contra del ofrecimiento de valores agregados. Sin embargo, a pesar del no gusto por los mismos, la mayoría aceptan este tipo de ofrecimientos, teniendo en cuenta que los presupuestos de las propiedades horizontales son apretados y los valores agregados ayudan a realizar mejoras sin un gasto adicional. Muchos afirman que la decisión termina inclinándose por aquellas empresas que si hacen este tipo de ofrecimientos. Las compañías de seguridad tienden a ofrecer tecnología y descuentos de facturación.

Tabla 1 Verbatims del Sector Comercial

	Satisfacción del cliente	Conocimiento de la Normatividad	Percepción de la competencia del sector	Valores Agregados
Entrevista 1 Luis Peña Plata	<p>"calidad del servicio"</p> <p>"oportunidad en la prestación de los servicios, atención de eventos e incidencias"</p> <p>"capacidad de respuesta ante eventualidades"</p> <p>"que la gente que trabaje conmigo, sea gente capacitada con muy buena disposición al servicio y sobre todo honesta y confiable"</p> <p>"un buen plan de bienestar y reemplazos para los almuerzos de los vigilantes"</p> <p>"pagar a tiempo y las horas laboradas al personal"</p> <p>"rotación baja"</p> <p>"un vigilante puede ser reemplazado con seguridad electrónica, pero no cuando se requiere del control de un proceso, ejemplo un conteo de mercancía, inspección de personal"</p>	"las tarifas están reguladas"	<p>"me he dado cuenta que las empresas generan muchísimo valor agregado y se ha convertido en una puja, quien es el que más da"</p> <p>"se ha vuelto una guerra, entre los mismos prestadores de servicio, que se han encargados ellos mismos de dañar el negocio"</p> <p>"la competencia raya con la deslealtad dentro del ámbito comercial"</p> <p>"las empresas de vigilancia tienen en su interior una guerra muy fuerte por ganarse contratos, se da al mejor postor, el que más valores"</p>	<p>"los valores agregados no me gustan, no los comparto, terminan en detrimento del personal de vigilancia, a veces la empresa genera mucho valor agregado al cliente, esos costos adicionales que afectan la rentabilidad del negocio de la vigilancia, obviamente va a terminar afectando el bienestar y los salarios del personal"</p> <p>"una empresa puede quedar por fuera del contrato, porque las decisiones también dependen del área de compras y ellos si ven precio"</p> <p>"ofrecen servicios de vigilancia sin costo, supervisores exclusivos, cámaras de video vigilancia, controles de acceso, monitoreo de alarma"</p>

			<p>agregados de" "hay comentarios malintencionados de gerentes de seguridad sobre otras empresas"</p>	
<p>Entrevista 2 Claudia Rojas</p>	<p>Para fidelizarme "el mejoramiento continuo, la propuesta, la creatividad" "me gustaría que así como la parte de vandalismo se actualiza y crea todos los días nuevas estrategias para hacer daño, la parte de seguridad a nosotros no nos retroalimenta de cómo cuidarnos de eso" "que estén aportando de manera constante a la mejora de la parte de seguridad para la empresa" "debe ser mi personal de apoyo, debe ser una persona que tenga un seguimiento juicioso y que pueda identificar los riesgos a los que yo puedo estar expuesta"</p>	<p>"sé que la superintendencia de vigilancia estandarizó las tarifas" "las pólizas que respaldan el alcance de los daños no es la misma" "debo tener cuidado con los permisos de porte de armas" "no tengo la capacitación de decir en un criterio juicioso si una empresa cumple o no cumple con la normatividad"</p>	<p>Si encuentro diferencias relevantes entre las empresas de seguridad "hay empresas que tienen una estructura organizacional muy bien marcada que permiten que el servicio sea mucho más eficiente" "hay competencia desleal en el sentido que se contrata al más barato no al mejor"</p>	<p>"impacta en la parte económica, pero que me aporte a mí, no. Creo que lo que se está usando hoy, se está mirando más por la parte presupuestal, pero que a mí me mejore el servicio no lo veo" "preferiría un equipo que me aporte, que me retroalimente, que muestre que se pone la camiseta conmigo, que va a cuidar mi patrimonio, que todos los días está en la búsqueda del mejoramiento de mi seguridad y de nuevas propuestas por unas cámaras de última tecnología" "me han ofrecido un descuento no facturado, cámaras, botones de pánicos, cercas eléctricas" "si yo te voy a entregar un contrato de un tiempo determinado y que voy a darte una estabilidad yo pienso que hay la posibilidad de que tú en un momento dado si yo un presupuesto me hagas una clase de aporte, pero como un patrocinio"</p>
<p>Entrevista 3 Jorge Rayo</p>	<p>"trayectoria en el mercado, el reconocimiento que tienen, compromiso empresarial, responsabilidad social y capacitación con el personal" "que me estén retroalimentando de las falencias que puedan generar los mismos trabajadores de la compañía como falencia que puedan generar ellos desde las funciones de seguridad" "calidad del servicio" "información en tiempo real, información de eventos que se puedan presentar y ser preventivos" "manejo de confianza del personal de seguridad, que</p>	<p>"tengo conocimiento que las tarifas están reguladas" "tengo conocimiento que las empresas no pueden dar valores agregados y tienen que manejar la tarifa decreto" "la seguridad es la quinta fuerza a nivel país"</p>	<p>"No hay diferencias relevantes entre una empresa y otra en los guardas, pero si en el servicio. No se evidencia con claridad." "hay una competencia bastante compleja, hay empresas grandes que quieren acaparar el mercado ofreciendo valores agregados, ofreciendo muchas situaciones que van en contravía del decreto de la Supervigilancia, obligando a muchas pequeñas o medianas</p>	<p>"desde mi punto de vista no aplicaría el tema de valores agregados, porque considero que se puede disminuir el tema salarial de los guardas" "me han ofrecido medios tecnológicos, supervisores de seguridad, valor agregado como tal, tarifa por fuera del decreto" "es una estrategia de mercadeo, pero se puede ver mal vista desde la perspectiva d seguridad"</p>

	<p>sea un personal que realmente cumpla con sus consignas particulares y consignas generales"</p> <p>"confidencialidad de la información"</p>		<p>empresas cierren o vendiendo"</p> <p>"compañías que tienen relaciones de alto nivel con personal del gobierno nacional para tener contratos"</p>	
<p>Entrevista 4 Oscar Vega</p>	<p>"se alinee con nuestra visión y misión al cumplimiento de nuestros objetivos, atender al cliente en el sentido de buen servicio"</p> <p>"acompañamiento, buena comunicación, que se resuelvan las cosas a tiempo, que estén legalmente establecidos los parámetros de pagos, de atención al cliente interno que es el vigilante"</p> <p>"acompañamiento, escuchar al cliente, revistas adecuadas, reuniones periódicas, acciones de mejora y atender los requerimientos"</p> <p>"cumplimiento de la norma, un buen proceso de selección, buena dotación y capacidad de respuesta"</p> <p>"un vigilante comercial, un vigilante que atiende al público que sabe direccionarlo, pero que a la vez tiene mucha iniciativa, que tiene clara la función a la que se dedica nuestra compañía"</p> <p>"un hombre proactivo, con una buena capacidad de análisis"</p> <p>"vigilantes que sepan de primeros auxilios, que tengan una clase intensiva de atención al cliente, que tengan un nivel académico que le permita evaluar ciertas situaciones en manejo de crisis, ese tipo de personas son diferentes"</p>	<p>"la superintendencia saca una resolución, regula cada año con el fin de que así sea"</p> <p>"la regulación de Superintendencia de vigilancia, básicamente que es el órgano auditor con un decreto que está un poco desactualizado y que han intentado muchas veces de mejorar"</p> <p>"la legislación es una con la Superintendencia de vigilancia y sus diferentes resoluciones"</p> <p>"la superintendencia regula unas tarifas y es quien determina un número de horas y le pone un valor, se supone que ese es el valor que debe tener, no tiene por qué haber valores agregados"</p>	<p>"hay mucho egoísmo, hay muchos intereses y cada uno puja por sus intereses, el sector como tal no tiende a dejar que cambie un poco la legislación"</p> <p>"hay empresas que no tienen muy claro o tienen unos intereses que van en contra de quienes prestan el servicio y son tan legales"</p> <p>"hay también un poco de competencia desleal, bastante, sobre todo en contrataciones públicas"</p>	<p>"los valores agregados deben venir anexos al servicio, el valor agregado realmente es el servicio, no hay servicios adicionales, usted contrata un servicio y el servicio debería venir de forma integral, mejor capacitados, que marque la diferencia frente a la competencia"</p> <p>"Las empresas ofrecen herramientas técnicas para mejorar la visión en algunos negocios, equipos de comunicación de buena tecnología"</p>

<p>Entrevista 8 Luis Mateus</p>	<p>"empresa reconocida por su trayectoria" "cumplimiento y trato a los vigilantes" "que el personal este bien capacitado, el respeto hacia las personas," "que la empresa les cumpla con todo a los vigilantes" "que sean empresas legales, que no tenga ningún inconveniente" "que las empresas de seguridad cumplan con los requisitos de la Superintendencia exigen"</p>	<p>"los servicios no los pueden cobrar por un valor a lo que rige la Superintendencia, no es tan legal" "las tarifas las estipula la superintendencia" "los servicios se rigen por la superintendencia"</p>	<p>"hay mucha deslealtad entre las empresas y la competencia" "se mueven muchas cosas, la que más tenga, la que más ofrezca" "la competencia es muy desleal"</p>	<p>"los valores agregados han dañado muchas cosas en muchas empresas, hay empresas grandes que ofrecen más valores agregados y no la capacitación de su personal" "el valor agregado no me parece muy bueno, en muchos lados lo han sustituido por la importancia que tiene de prestar el servicio" "una empresa que no tenga la capacidad de darme valores agregados no quiere decir que sea mala" "me han ofrecido el servicio de monitoreo, de cámaras, servicio de más, celulares, radios de comunicación"</p>
<p>Entrevista 13 Elkin Arias</p>	<p>"servicio con calidad, responsabilidad, optimo, que se coherente" "que los vigilantes brinden apoyos, estén atentos a su alrededor, del comportamiento de la ciudadanía en el sector" "se espera un buen servicio" "capacitación en atención al cliente a los vigilantes" "hacer encuestas de satisfacción, seguimiento, visitas operativas" "respuestas rápidas frente a novedades y cambios de personal"</p>	<p>"los salarios están regulados, tiene que haber un nivel equitativo entre las compañías" "las tarifas son iguales para todas las empresas" "el sector se rige por la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada" "no tengo conocimiento de la postura que tiene la Supervigilancia sobre los descuentos y valores agregados que ofrecen las compañías de seguridad, aunque pienso que está prohibido"</p>	<p>"hay diferencias relevantes entre una empresa y otra, se evidencia en la prestación del servicio, en la calidez y el trato de la gente, como se dirigen a los empleados" "las empresas compiten por calidad y valores agregados y los clientes aceptamos porque beneficia los intereses" "hay una competencia muy pareja, no tienen forma de hacer una competencia desleal ya que están regulados" "la competencia viene por la prestación del servicio, calidad y la entrega de valores agregados"</p>	<p>"es una forma muy óptima para llegarle al cliente, debido a que los valores agregados se van a utilizar en el mismo campo" "no se ve un gasto para el cliente y si un beneficio" "lo veo como un reconocimiento de la empresa de seguridad al cliente, por renovar, por mantener al cliente"</p>
<p>Entrevista 15 Julián Marín</p>	<p>"seriedad de la compañía, comprometida con la seguridad lo más cercano posible a la excelencia" "que cumpla con todos los requisitos de ley, cumplimiento de norma" "experiencia y que sus funcionarios sean muy competentes" "perfiles de vigilantes, buen proceso de selección" "personal con experiencia en seguridad con conocimientos tecnológicos" "respuesta oportuna a los"</p>	<p>"es establecida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada" "las tarifas son establecidas por la Supervigilancia y hay unas pequeñas diferencias por estrato" "los valores agregados son prohibidos por la Supervigilancia"</p>	<p>"hay diferencias relevantes entre una empresa y otra. Hay empresas de garaje y otras empresas profesionales" "hay una competencia muy difícil, debido a que hay muchas compañías y otras muchas de garaje. La Superintendencia no ha podido poner en cintura a las empresas de garaje" "la competencia es"</p>	<p>"son un gancho importante, bien importante" "las propiedades horizontales tienen presupuestos muy apretados y los valores agregados ayudan a generar mejoras" "con ese recurso se termina mejorando temas alusivos a la seguridad" "todas las empresas ofrecen valores agregados" "la balanza se inclina hacia una empresa que ofrece valores agregados"</p>

	<p>requerimientos, calidad de los uniformes"</p> <p>"lograr formar un equipo entre la empresa y el cliente"</p>		<p>muy difícil, porque la gente se corrompe por un peso. Hay muchas pilatunas de por medio"</p>	
<p>Entrevista 17 Javier Tamayo</p>	<p>"que cuiden los bienes, a las personas y sus pertenencias"</p> <p>"buena capacitación del personal de seguridad"</p> <p>"que asesoren en estudios de seguridad y que los mantienen actualizado"</p> <p>"formatos de control"</p> <p>"que tengan buenas referencias comerciales"</p> <p>"que le cumpla a los vigilantes SVS salarios y prestación social"</p>	<p>"las tarifas están reguladas. Se actualizan cada año con los valores que se deben cobrar"</p> <p>"la Superintendencia de Vigilancia es quien rige al sector de la seguridad y vigilancia privada"</p> <p>"la Supervigilancia dice que no se aceptan valores agregados ni descuentos"</p> <p>"conozco de la normatividad laboral, donde se permite a los vigilantes trabajar un máximo de 12 horas diarias, horarios diferentes al resto de labores"</p>	<p>"puedo decir que hay más de mil empresas solo en Bogotá"</p> <p>"hay grandes diferencias entre una empresa y otra. Unas son de garaje, otras cobran las tarifas reglamentadas por la norma y otras cobran por debajo de la ley"</p> <p>"existe una competencia que siempre va a existir"</p> <p>"algunos dan valores agregados y eso es corrupción"</p>	<p>"no soy amigo de los valores agregados, quitan seriedad a los contratos"</p> <p>"los concejos de administración son los que exigen valores agregados a las empresas, esperando que les den algo"</p> <p>"los valores agregados salen del mismo dinero de la copropiedad, la experiencia me lo ha enseñado"</p> <p>"los valores agregados son la base de la pirámide de la corrupción que existe"</p>
<p>Entrevista 19 Fausto Peñate</p>	<p>"controlar los robos y controlar los ingresos de personal a la empresa"</p> <p>"que cumpla con sus funciones"</p> <p>"espero resultados, que funcione y me informe sobre lo que está pasando en las instalaciones en temas de seguridad"</p> <p>"que el personal sea capacitado, profesional, que no se duerma en sus funciones"</p> <p>"una empresa profesional, con experiencia"</p> <p>"acompañamiento y</p>	<p>"no he escuchado mucha información sobre la normatividad que rige al sector de la seguridad privada"</p> <p>"las tarifas son reguladas"</p> <p>"no tengo conocimiento sobre la postura que tiene la Supervigilancia sobre el ofrecimiento de valores agregados"</p>	<p>"no encuentro diferencias relevantes entre una empresa y otra del sector de la seguridad y vigilancia privada"</p> <p>"Hay muchas empresas, que ofrecen una cosa y la otra"</p> <p>"pienso que el que quiere abarcar mucho, aprieta poco. Prefiero una empresa pequeña, que me preste atención y no una empresa grande que</p>	<p>"no los veo tan importantes, no son indispensables, fuera de las funciones específicas del servicio de vigilancia"</p> <p>"hay empresas que vienen a ofrecen una cosa y la otra, pero yo prefiero una empresa con experiencia y que cumplan con sus funciones"</p>

	seguimiento al servicio es muy importante"	o descuentos que ofrecen las empresas de vigilancia"	no me va a dar importancia"	
Entrevista 20 Hernando Vega	<p>"brinden seguridad integral, instalaciones, personas, todo lo que compone la institución"</p> <p>"calidad, que la empresa tenga una buena atención administrativa y operativa"</p> <p>"buena presentación del personal y seguimiento a los mismos"</p> <p>"lo que se hable en la negociación que se cumpla en el transcurso del contrato"</p> <p>"un trato idóneo a los vigilantes y que respondan con todos los compromisos contractuales. Un pago quincenal a los vigilantes"</p> <p>"reconocimiento en el mercado"</p> <p>"cumplimiento con los requisitos de ley"</p>	<p>"la Supervigilancia está ligada con el código de trabajo y las empresas deben cumplir con ello"</p> <p>"las empresas deben cumplir con unos requisitos, inscrita a la Supervigilancia"</p> <p>"todas las empresas de vigilancia deben estar inscritas a la red de apoyo"</p> <p>"las tarifas están reguladas y se tiene conocimiento de la tabla de precios anual, para los diferentes sectores"</p> <p>"ninguna empresa está autorizada para dar valores agregados según la Supervigilancia. Las que lo hacen están trabajando como competidores desleales"</p>	<p>"hay diferencias relevantes entre una empresa y otra"</p> <p>"hay algunas que no tienen políticas claras de capacitación que se dedican a prestar un servicio de baja calidad"</p> <p>"independientemente de las normas, los empresarios quieren ganarse los contratos a cualquier modo. Hay empresas que ofrecen muchas cosas"</p> <p>"muchos empresarios son desleales y quieren dar beneficios que no caben dentro del marco legal"</p> <p>"los mismos clientes llevan a las empresas a hacer ofrecimiento de valores agregados"</p>	<p>"son muy importantes. Las empresas no pueden cambiar el valor de la tarifa, pero cuando los clientes tienen diferentes necesidades y esos valores agregados apoyan y no generan gastos adicionales"</p> <p>"si hay una empresa que no propone nada adicional no se selecciona"</p> <p>"las empresas ofrecen CCTV, sistema integrado de parqueadero, descuentos a la facturación, monitoreo con botones de pánico"</p>

8.2 Sector Residencial

Para este sector, se entrevistaron a 10 personas que inciden directamente en la decisión de compra de servicios de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá. En ellas se identificaron cuatro factores altamente mencionados durante las entrevistas. Estos son: La satisfacción del cliente, conocimiento de la norma, percepción de la competencia en el sector y valores agregados. A continuación se desglosará el análisis por cada uno de ellos.

8.2.1 Satisfacción del cliente

Los entrevistados ven como factores determinantes de la satisfacción del cliente la responsabilidad y el cumplimiento de parte de las compañías que prestan el servicio de vigilancia. Esperan ser asesorados en temas de seguridad y retroalimentados frente al servicio. A su vez, características como la respuesta oportuna y rápida frente a requerimientos es indispensable. Ven con gran importancia el proceso de selección, donde se tengan en cuenta los conocimientos y la presentación, al igual que el cumplimiento a los vigilantes con los salarios y capacitaciones, que terminan contribuyendo a una baja rotación de personal. De igual modo, aspectos como la experiencia y el cumplimiento con los requisitos de ley son de alta relevancia.

8.2.2 Conocimiento de la normatividad

Las personas entrevistadas coincidieron en tener claro que las tarifas del sector están establecidas bajo decreto por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Algunos tienen conocimiento de las pólizas que se exigen contractualmente y la reglamentación de los uniformes. En su mayoría tienen conocimiento de la prohibición por parte de Supervigilancia de ofrecer valores agregados en la prestación de un servicio.

8.2.3 Percepción de la competencia del sector

Se percibe un entorno donde los ofrecimientos de valores agregados y descuentos son comunes, reduciendo la tarifa reglamentada e incumpliendo con la ley. Varios entrevistados sienten que hay una competencia desleal y que hay vacíos en la ley que no exige a las empresas ni a las propiedades horizontales a estar dentro de la normativa. La mayoría de entrevistados no encuentran diferencias relevantes entre las empresas del sector, sin embargo, sienten que hay diferencias en el trato y calidad humana con los vigilantes, el tipo de servicio que se presta, el compromiso y el profesionalismo.

8.2.4 Valores Agregados

Aunque algunos entrevistados no están de acuerdo con el ofrecimiento de valores agregados, la mayoría tiene claro que en el medio prima este tipo de ofrecimientos. Coinciden en que es muy difícil escoger una empresa que no ofrezca valores agregados, pues el nivel de importancia es alto por los presupuestos que manejan los edificios. La ayuda que brinda los valores agregados es muy grande, teniendo en cuenta que se ofrecen descuentos, medios tecnológicos, servicios adicionales y dinero para libre inversión.

Tabla 2 Verbatims del Sector Residencial

	Satisfacción del cliente	Conocimiento de la Normatividad	Percepción de la competencia del sector	Valores Agregados
Entrevista 5 Víctor Castro	<p>"que brinden esa asesoría en todos los temas de seguridad; estudios de seguridad, mirar todos los riesgos, que revisen los sistemas de CCTV, las barreras perimétricas y todo lo que tiene que ver con la prevención de los riesgos"</p> <p>"atención por parte de los directivos que le prestan a los servicios, presentar los estudios de seguridad y rapidez en la atención de casos de siniestros"</p> <p>"respuesta inmediata, estar pendientes del puesto, comunicación permanente con la empresa administradora"</p> <p>"selección del personal, creo que eso debe marcar la diferencia, bien formados y bien capacitados"</p>	<p>"las tarifas establecidas por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada están reglamentadas"</p> <p>"conozco perfectamente que las tarifas están establecidas, esa es la tarifa que existe"</p> <p>"conozco los contratos, las pólizas que obligan, los protocolos que estableció la superintendencia para el sector de uso residencial"</p>	<p>"los contratos se están haciendo por los valores establecidos, pero hay unos ofrecimientos, descuentos y valores agregados que reducen un poco la tarifa que está reglamentada"</p> <p>"muy pocas empresas de vigilancia y seguridad privada están trabajando con las tarifas plenas, son contadas"</p> <p>"no se está cumpliendo con la ley, con esa reglamentación que existe de tarifas"</p>	<p>"en el medio prima mucho el valor agregado"</p> <p>"en el medio definitivamente prima mucho el valor agregado"</p> <p>"sería difícil escoger una empresa que no ofrezca valores agregados"</p> <p>"nota a crédito, se paga un menor valor haciendo un contrato por el valor, otras ofrecen mantenimiento de los equipos, CCTV o sistema de monitoreo, descuentos financieros y todo lo que es tecnología"</p>

			"hay una competencia desleal en eso del cobro de la tarifa que debe tener cada contrato"	
<p>Entrevista 6 Liliana Ramírez</p>	<p>"espero un buen servicio, calidad en el servicio y rapidez en el servicio" "baja rotación de personal" "apoyo que le brinden al administrador dentro de la labor que se hace, brindando herramientas de seguridad" "que las personas que están trabajando en el área de seguridad sean muy idóneas para el cargo en cuanto al manejo y atención a las personas que viven en la propiedad horizontal o que llegan" "que manejen unos estándares de seguridad que deben ser claves en el momento de un riesgo, de robo o de cualquier tipo de riesgo que se pueda vivir" "que vengan con una capacitación" "calidad en cuanto al tipo de personas, en cuanto a conocimiento, expresión, presentación"</p>	<p>"sé que existe una norma que regula las tarifas" "no conozco mucho la normatividad" "sé que el tema de conserjería no está permitido y se ofrece mucho por bajar costos"</p>	<p>"sé que existe una norma que regula las tarifas, pero uno encuentra empresas que van muy por debajo del valor regulado" "hay una competencia bastante completa, hay muchas empresas de garaje" "hay una competencia que no está bien reglamentada y que no exige a las empresas y a la propiedad horizontal a estar dentro de esa normativa"</p>	<p>"le doy una importancia alta, porque el nivel de inseguridad de una ciudad como Bogotá es muy alto" "a veces el presupuesto no da para tener una vigilancia tan especializada o con cámaras, radica mucho en el presupuesto que el consejo apruebe" "me han ofrecido el servicio de cámaras y el supervisor que pasa dos veces al día"</p>

<p>Entrevista 7 Camilo Lee</p>	<p>"espero recibir un buen servicio, que acaten las órdenes y soluciones que la propiedad horizontal exija" "responsabilidad y cumplimiento" "que hagan caso a lo que se les diga" "para fidelizarme con una empresa de seguridad lo más importante es la calidad del servicio y los valores agregados" "que la rotación del personal no sea tan frecuente como suele ser"</p>	<p>"que tiene unas tarifas preestablecidas que se establecen por decreto" "está regida por la Superintendencia de seguridad y vigilancia privada"</p>	<p>"no encuentro una diferencia relevante entre las empresas, todas tienen el mismo riesgo de fallar porque tienen un factor humano que no se puede medir, es una lotería" "todos compiten sobre los valores agregados, la diferenciación es el valor agregado que ofrecen"</p>	<p>"las copropiedades son pobres todas y a ninguna le gusta pagar una administración alta" "el mercado a expuesto que algunas empresas de seguridad entreguen valores agregados, la empresa que entrega valores agregados tiene un diferencial frente a las que no lo hacen" "cualquier compañía que entregue algún valor agregado tiene el diferencial con quien no lo hace, es así de fácil" "son absolutamente importantes los valores agregados" "no contrato empresas que no ofrecen valor agregado, porque hay otras empresas que sí ofrecen" "me dan servicios adicionales, descuento, plata, cámaras, perro, son unos magos los de las empresas de seguridad ofreciendo valores agregados" "el que dé más valores agregados gana"</p>
<p>Entrevista 9 María Claudia Álvarez</p>	<p>"responsabilidad, confiabilidad, experiencia, seriedad" "cumplimiento, supervisión, buena respuesta administrativa" "que cumpla con las ofertas establecidas en el contrato"</p>	<p>"las tarifas las rigen la superintendencia por estratos, si es con armamento o sin armamento" "los rige la superintendencia de vigilancia"</p>	<p>"no encuentro mucha diferencia entre las empresas de seguridad y vigilancia" "quizás encuentro diferencia en la forma como tratan a sus empleados" "la competencia es pareja, todos ofrecen lo mismo"</p>	<p>"es alta la importancia" "son buenos los valores agregados que ofrecen las empresas" "me han ofrecido cámaras, brazos para apertura de puertas, identificación video portero, citofonía video portero, control de visitantes"</p>

<p>Entrevista 10 Vladimir Osorio</p>	<p>"seriedad" "cumplimiento en el servicio y los empleados" "que satisfagan las necesidades de nuestros residentes" "tecnología de punta como apoyo al servicio"</p>	<p>"la superintendencia con el decreto donde se establecen las tarifas y lo que compete a los servicios"</p>	<p>"no ha habido competencia, simplemente ofrecen los servicios, no más" "se hacen tablas de evaluación con todo lo que ofrecen"</p>	<p>"tiene bastante importancia, es una herramienta que ayuda al guarda" "cuando ya contrato la empresa de seguridad, de una vez le digo, tengo esto, cuánto vale y ese es el valor agregado que se le pide a la empresa" "no contrataría una empresa que no ofrezca valores agregados, porque hoy en día los valores agregados son una política" "han ofrecido cercas eléctricas, ingreso con huella con clave, sensores de movimiento, luces, computadores, todos los sistemas electrónicos que existen en seguridad" "ya han demandado en varias ocasiones por competencia desleal, pero los conceptos no son de obligatorio cumplimiento, tiene muchos conceptos, ambiguos algunos, no hay una ley que los prohíba"</p>
<p>Entrevista 11 Aura Huertas</p>	<p>"acordar unos protocolos de seguridad entre la copropiedad y la empresa" "que cumplan con los requisitos de ley" "que se cumpla con la promesa de valor" "estar pendientes del vigilante, que no se duerma y este activo"</p>	<p>"está regido por la Supervigilancia" "está regulado, uniformes, tarifas" "decreto 356" "la Supervigilancia prohíbe la entrega de valores agregados"</p>	<p>"algunos copropietarios y administradores reciben dinero por seleccionar algunas empresas de seguridad" "hay diferencias en la calidad humana y el trato" "hay empresas que se preocupan más por inversiones tecnológicas" "las empresas grandes generalmente prestan un servicio menos personalizado"</p>	<p>"no me agradan" "nada es gratis, los valores agregados terminan afectando a los vigilantes" "todas las empresas ofrecen servicios agregados. Lo importante es que sean conscientes que ayuda con el servicio" "ofrecen casi siempre tecnología o dinero para inversiones internas"</p>
<p>Entrevista 12 Edna Ruiz</p>	<p>"atención del cliente y protección al edificio, que se ejecuten las funciones" "comunicación constante con los vigilantes, retroalimentación, capacitaciones" "calidad del personas y buen servicio de los guardas, honestidad"</p>	<p>"está regido por la Supervigilancia" "está regulado, uniformes, tarifas" "decreto 356" "la Supervigilancia prohíbe la entrega de valores agregados"</p>	<p>"no se percibe ninguna diferencia relevante entre una empresa de seguridad y otra" "hay una competencia muy fuerte, porque ya no</p>	<p>"es muy importante. Se remite a seguridad tecnológica o lo que se pacte con la empresa. Es una ayuda bastante importante para el edificio" "hoy en día todas las empresas están ofreciendo valores agregados, si una empresa no ofrece no la contrato" "han ofrecido valores agregados económicos, temas tecnológicos"</p>

			es solo valores agregados económicos sino tecnológicos" "buscando convencer para que lo contraten"	
Entrevista 14 Bernardo Suarez	"cumpla con las labores" "que el edificio este lo más blindado en seguridad" "que sea un apoyo para mejorar continuamente la seguridad de los edificios" "buen personal, que no fallen con los residentes" "que responda ante solicitudes y robos"	"la Supervigilancia es quien rige al sector" "hay una tarifa regulada, para que no haya competencia desleal" "no es permitido los valores agregados por la Supervigilancia"	"no encuentro diferencias relevantes entre una empresa u otra, prestan el mismo servicio básicamente" "a pesar de que está prohibido entregar valores agregados o cobrar tarifas inferiores todas las empresas lo hacen, es una competencia pareja, porque todos compiten en las mismas condiciones"	"mucha importancia" "los valores agregados son muy atractivos, pesa más que una empresa que no ofrece valores agregados" "me han ofrecido cámaras de seguridad y complementos electrónicos, inversiones monetarias para Seguridad y Salud en el trabajo"
Entrevista 16 Clara Solano	"seriedad de la compañía, comprometida con la seguridad lo más cercano posible a la excelencia" "que cumpla con todos los requisitos de ley, cumplimiento de norma" "experiencia y que sus funcionarios sean muy competentes" "perfiles de vigilantes, buen proceso de selección" "personal con experiencia en seguridad con conocimientos tecnológicos" "respuesta oportuna a los requerimientos, calidad de los uniformes" "lograr formar un equipo entre la empresa y el cliente"	"es lo que exige la Supervigilancia" "las tarifas están reguladas por estratos" "no tengo conocimiento sobre la postura que tiene la Supervigilancia sobre los descuentos ni valores agregados, creería que son prohibidos"	"todas tienen parámetros similares para ofrecer los servicios. Sin embargo, si hay diferencias en la estimulación de los vigilantes y valores agregados" "las empresas ofrecen una cantidad de cosas, es una competencia basada en oferta demanda" "hay muchas empresas de"	"se le da mucha importancia, son de gran apoyo para el servicio" "contrato una empresa que ofrece valores agregados" "ofrecen mano de obra técnica, puertas eléctricas, dinero para compra de equipos"

			vigilancia en el sector"	
<p>Entrevista 18 Constanza Pinzón</p>	<p>"espero gran responsabilidad por parte de la empresa de vigilancia, porque la seguridad está en sus manos" "la empresa debe cumplir con los compromisos adquiridos al inicio" "un buen proceso de selección es muy importante. Personas responsables, con carácter" "es importante el desempeño de la empresa. Salarios a tiempo, asistencia operativa y administrativa, que este ahí cuando se necesita"</p>	<p>"las tarifas son reguladas" "las pólizas que exige la Supervigilancia" "la Supervigilancia no tiene claridad sobre los valores agregados que entregan las empresas, fui dos veces a la Superintendencia y no saben explicar con claridad si es legal o ilegal"</p>	<p>"hay muchas diferencias entre las empresas de seguridad y vigilancia privada. La atención, las tomas de decisiones, compromiso, profesionalismo" "se compite mucho con los valores agregados y por eso los clientes caen con empresas que no prestan un buen servicio. No sé cómo sea la lealtad entre las empresas, pero los clientes deben ser muy cuidadosos" "muchas empresas negocian por debajo con los administradores o consejeros y no estoy de acuerdo con eso, eso es corrupción"</p>	<p>"este factor no me parece el primordial para hacer un contrato, aunque los miembros del consejo lo vean muy relevante" "si tienen un valor de importancia, porque ayuda a las copropiedades a suplir algunas necesidades" "no contrataría una empresa de vigilancia sin valores agregados, deben colaborar con los conjuntos, porque el presupuesto no siempre es suficiente"</p>

Habiendo analizado la recolección de datos por tipo de segmento comercial y residencial, se logró establecer que los motivantes de adquisición son muy similares, aunque el servicio este orientado a necesidades diferentes.

Por lo tanto, dichos factores fueron consolidados sin hacer diferencia a su sector ya que a partir de la teoría planteada al comienzo de esta investigación el resultado de los probables factores identificados va a ser el mismo resumiéndose de la siguiente manera:

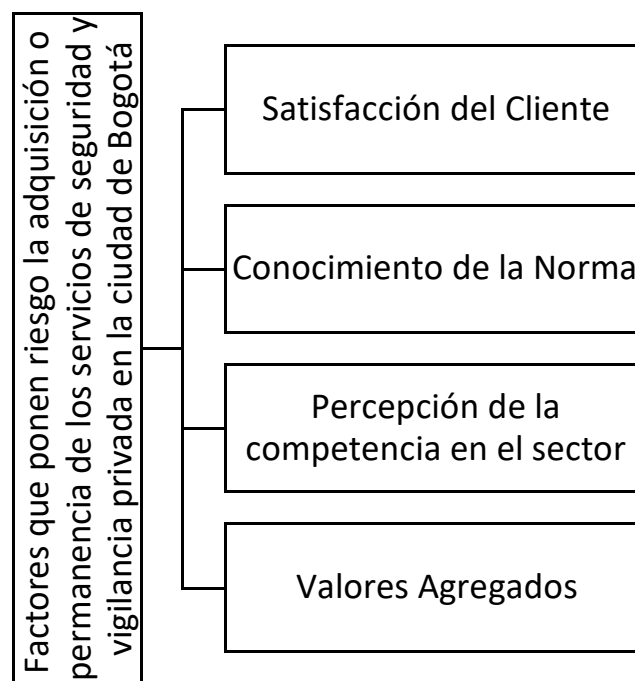


Figura 14 Hallazgos de la investigación – Factores

Fuente: Elaboración Propia

A continuación cada uno de los factores será explicado consolidando la información de los dos sectores estudiados.

Satisfacción del Cliente

Los decisores de compra del sector de la seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá, manifestaron que la satisfacción del cliente es un aspecto importante para la toma de decisiones.

Para ellos, la satisfacción radica en la contratación de compañías legales que cumplan con los requisitos que exige la Superintendencia de Vigilancia en Colombia. Del mismo modo manifestaron que cuando una compañía brinda tranquilidad y ejecuta de manera correcta la propuesta ofertada, hace que los decisores de compra perciban una alta calidad del servicio. También se pudo identificar que el proceso de selección, la capacitación y el bienestar de quienes prestan el servicio son aspectos altamente valorados por los usuarios.

Por último, como señala (Thompson, 2006) lo decisores de compra manifestaron que en la medida que se sientan satisfechos con el servicio, el mismo retornará por el mismo producto o productos complementarios.

Tabla 3 Verbatims mencionados con la Satisfacción del Cliente

Satisfacción del cliente			
<p>Entrevista 1 Luis Peña Plata</p>	<p>"calidad del servicio" "oportunidad en la prestación de los servicios, atención de eventos e incidencias" "capacidad de respuesta ante eventualidades" "que la gente que trabaje conmigo, sea gente capacitada con muy buena disposición al servicio y sobre todo honesta y confiable" "un buen plan de bienestar y reemplazos para los almuerzos de los vigilantes" "pagar a tiempo y las horas laboradas al personal" "rotación baja" "un vigilante puede ser reemplazado con seguridad electrónica, pero no cuando se requiere del control de un proceso, ejemplo un conteo de mercancía, inspección de personal"</p>	<p>Entrevista 2 Claudia Rojas</p>	<p>Para fidelizarme "el mejoramiento continuo, la propuesta, la creatividad" "me gustaría que así como la parte de vandalismo se actualiza y crea todos los días nuevas estrategias para hacer daño, la parte de seguridad a nosotros no nos retroalimenta de cómo cuidarnos de eso" "que estén aportando de manera constante a la mejora de la parte de seguridad para la empresa" "debe ser mi personal de apoyo, debe ser una persona que tenga un seguimiento juicioso y que pueda identificar los riesgos a los que yo puedo estar expuesta"</p>

<p>Entrevista 3 Jorge Rayo</p>	<p>"trayectoria en el mercado, el reconocimiento que tienen, compromiso empresarial, responsabilidad social y capacitación con el personal" "que me estén retroalimentando de las falencias que puedan generar los mismos trabajadores de la compañía como falencia que puedan generar ellos desde las funciones de seguridad" "calidad del servicio" "información en tiempo real, información de eventos que se puedan presentar y ser preventivos" "manejo de confianza del personal de seguridad, que sea un personal que realmente cumpla con sus consignas particulares y consignas generales" "confidencialidad de la información"</p>	<p>"se alinee con nuestra visión y misión al cumplimiento de nuestros objetivos, atender al cliente en el sentido de buen servicio" "acompañamiento, buena comunicación, que se resuelvan las cosas a tiempo, que estén legalmente establecidos los parámetros de pagos, de atención al cliente interno que es el vigilante" "acompañamiento, escuchar al cliente, revistas adecuadas, reuniones periódicas, acciones de mejora y atender los requerimientos" "cumplimiento de la norma, un buen proceso de selección, buena dotación y capacidad de respuesta" "un vigilante comercial, un vigilante que atiende al público que sabe direccionarlo, pero que a la vez tiene mucha iniciativa, que tiene clara la función a la que se dedica nuestra compañía" "un hombre proactivo, con una buena capacidad de análisis" "vigilantes que sepan de primeros auxilios, que tengan una clase intensiva de atención al cliente, que tengan un nivel académico que le permita evaluar ciertas situaciones en manejo de crisis, ese tipo de personas son diferentes"</p>
<p>Entrevista 5 Víctor Castro</p>	<p>"que brinden esa asesoría en todos los temas de seguridad; estudios de seguridad, mirar todos los riesgos, que revisen los sistemas de CCTV, las barreras perimétricas y todo lo que tiene que ver con la prevención de los riesgos" "atención por parte de los directivos que le prestan a los servicios, presentar los estudios de seguridad y rapidez en la atención de casos de siniestros" "respuesta inmediata, estar pendientes del puesto, comunicación permanente con la empresa administradora" "selección del personal, creo que eso debe marcar la diferencia, bien formados y bien capacitados"</p>	<p>"espero un buen servicio, calidad en el servicio y rapidez en el servicio" "baja rotación de personal" "apoyo que le brinden al administrador dentro de la labor que se hace, brindando herramientas de seguridad" "que las personas que están trabajando en el área de seguridad sean muy idóneas para el cargo en cuanto al manejo y atención a las personas que viven en la propiedad horizontal o que llegan" "que manejen unos estándares de seguridad que deben ser claves en el momento de un riesgo, de robo o de cualquier tipo de riesgo que se pueda vivir" "que vengan con una capacitación" "calidad en cuanto al tipo de personas, en cuanto a conocimiento, expresión, presentación"</p>

<p>Entrevista 7 Camilo Lee</p>	<p>"espero recibir un buen servicio, que acaten las órdenes y soluciones que la propiedad horizontal exija" "responsabilidad y cumplimiento" "que hagan caso a lo que se les diga" "para fidelizarme con una empresa de seguridad lo más importante es la calidad del servicio y los valores agregados" "que la rotación del personal no sea tan frecuente como suele ser"</p>	<p>Entrevista 8 Luis Mateus</p>	<p>"empresa reconocida por su trayectoria" "cumplimiento y trato a los vigilantes" "que el personal este bien capacitado, el respeto hacia las personas," "que la empresa les cumpla con todo a los vigilantes" "que sean empresas legales, que no tenga ningún inconveniente" "que las empresas de seguridad cumplan con los requisitos de la Superintendencia exigen"</p>
<p>Entrevista 9 María Claudia Álvarez</p>	<p>"responsabilidad, confiabilidad, experiencia, seriedad" "cumplimiento, supervisión, buena respuesta administrativa" "que cumpla con las ofertas establecidas en el contrato"</p>	<p>Entrevista 10 Vladimir Osorio</p>	<p>"seriedad" "cumplimiento en el servicio y los empleados" "que satisfagan las necesidades de nuestros residentes" "tecnología de punta como apoyo al servicio"</p>
<p>Entrevista 11 Aura Huertas</p>	<p>"acordar unos protocolos de seguridad entre la copropiedad y la empresa" "que cumplan con los requisitos de ley" "que se cumpla con la promesa de valor" "estar pendientes del vigilante, que no se duerma y este activo"</p>	<p>Entrevista 12 Edna Ruiz</p>	<p>"atención del cliente y protección al edificio, que se ejecuten las funciones" "comunicación constante con los vigilantes, retroalimentación, capacitaciones" "calidad del personas y buen servicio de los guardas, honestidad"</p>
<p>Entrevista 13 Elkin Arias</p>	<p>"servicio con calidad, responsabilidad, optimo, que se coherente" "que los vigilantes brinden apoyos, estén atentos a su alrededor, del comportamiento de la ciudadanía en el sector" "se espera un buen servicio" "capacitación en atención al cliente a los vigilantes" "hacer encuestas de satisfacción, seguimiento, visitas operativas" "respuestas rápidas frente a novedades y cambios de personal"</p>	<p>Entrevista 14 Bernardo Suarez</p>	<p>"cumpla con las labores" "que el edificio este lo más blindado en seguridad" "que sea un apoyo para mejorar continuamente la seguridad de los edificios" "buen personal, que no fallen con los residentes" "que responda ante solicitudes y robos"</p>
<p>Entrevista 15 Julián Marín</p>	<p>"seriedad de la compañía, comprometida con la seguridad lo más cercano posible a la excelencia" "que cumpla con todos los requisitos de ley, cumplimiento de norma" "experiencia y que sus funcionarios sean muy competentes" "perfiles de vigilantes, buen proceso de selección" "personal con experiencia en seguridad con conocimientos tecnológicos" "respuesta oportuna a los requerimientos, calidad de los uniformes"</p>	<p>Entrevista 16 Clara Solano</p>	<p>"seriedad de la compañía, comprometida con la seguridad lo más cercano posible a la excelencia" "que cumpla con todos los requisitos de ley, cumplimiento de norma" "experiencia y que sus funcionarios sean muy competentes" "perfiles de vigilantes, buen proceso de selección" "personal con experiencia en seguridad con conocimientos tecnológicos" "respuesta oportuna a los requerimientos, calidad de los uniformes" "lograr formar un equipo entre la empresa y el cliente"</p>

	"lograr formar un equipo entre la empresa y el cliente"		
Entrevista 17 Javier Tamayo	"que cuiden los bienes, a las personas y sus pertenencias" "buena capacitación del personal de seguridad" "que asesoren en estudios de seguridad y que los mantienen actualizado" "formatos de control" "que tengan buenas referencias comerciales" "que le cumpla a los vigilantes SVS salarios y prestación social"	Entrevista 18 Constanza Pinzón	"espero gran responsabilidad por parte de la empresa de vigilancia, porque la seguridad está en sus manos" "la empresa debe cumplir con los compromisos adquiridos al inicio" "un buen proceso de selección es muy importante. Personas responsables, con carácter" "es importante el desempeño de la empresa. Salarios a tiempo, asistencia operativa y administrativa, que este ahí cuando se necesita"
Entrevista 19 Fausto Peñate	"controlar los robos y controlar los ingresos de personal a la empresa" "que cumpla con sus funciones" "espero resultados, que funcione y me informe sobre lo que está pasando en las instalaciones en temas de seguridad" "que el personal sea capacitado, profesional, que no se duerma en sus funciones" "una empresa profesional, con experiencia" "acompañamiento y seguimiento al servicio es muy importante"	Entrevista 20 Hernando Vega	"brinden seguridad integral, instalaciones, personas, todo lo que compone la institución" "calidad, que la empresa tenga una buena atención administrativa y operativa" "buena presentación del personal y seguimiento a los mismos" "lo que se hable en la negociación que se cumpla en el transcurso del contrato" "un trato idóneo a los vigilantes y que respondan con todos los compromisos contractuales. Un pago quincenal a los vigilantes" "reconocimiento en el mercado" "cumplimiento con los requisitos de ley"

Conocimiento de la normatividad

La Superintendencia de Vigilancia en Colombia es la entidad encargada de regular los servicios de seguridad y vigilancia privada. Los decisores de compra tienen conocimiento de ello y consideran al momento de realizar su adquisición del servicio a compañías que estén alineadas con la normatividad cumpliendo con aspectos como lo son las tarifas establecidas, pólizas de respaldo y remuneración salarial de los vigilantes.

Algunos coinciden en que la regulación es ambigua y requiere modificaciones con las necesidades reales del sector considerando avances tecnológicos y demás alcances que vayan en línea con las tendencias del mercado de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá. Así mismo, de manera general se tiene conocimiento sobre la negativa que tiene la

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada sobre el ofrecimiento de valores agregados o descuentos por parte de las compañías de seguridad.

Es clave restar que se considera como un factor relevante el conocimiento de la normativa, ya que es un sector que contribuye a disminuir un problema social de seguridad en la ciudad e impacta directamente e indirectamente a la comunidad.

Tabla 4 Verbatims mencionados sobre el Conocimiento de la Normatividad

Conocimiento de la Normatividad			
Entrevista 1 Luis Peña Plata	"las tarifas están reguladas"	Entrevista 2 Claudia Rojas	"sé que la superintendencia de vigilancia estandarizó las tarifas" "las pólizas que respaldan el alcance de los daños no es la misma" "debo tener cuidado con los permisos de porte de armas" "no tengo la capacitación de decir en un criterio juicioso si una empresa cumple o no cumple con la normatividad"
Entrevista 3 Jorge Rayo	"tengo conocimiento que las tarifas están reguladas" "tengo conocimiento que las empresas no pueden dar valores agregados y tienen que manejar la tarifa decreto" "la seguridad es la quinta fuerza a nivel país"	Entrevista 4 Oscar Vega	"la superintendencia saca una resolución, regula cada año con el fin de que así sea" "la regulación de Superintendencia de vigilancia, básicamente que es el órgano auditor con un decreto que está un poco desactualizado y que han intentado muchas veces de mejorar" "la legislación es una con la Superintendencia de vigilancia y sus diferentes resoluciones" "la superintendencia regula unas tarifas y es quien determina un número de horas y le pone un valor, se supone que ese es el valor que debe tener, no tiene por qué haber valores agregados"
Entrevista 5 Víctor Castro	"las tarifas establecidas por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada están reglamentadas" "conozco perfectamente que las tarifas están establecidas, esa es la tarifa que existe" "conozco los contratos, las pólizas que obligan, los protocolos que estableció la superintendencia para el sector de uso residencial"	Entrevista 6 Liliana Ramírez	"sé que existe una norma que regula las tarifas" "no conozco mucho la normatividad" "sé que el tema de conserjería no está permitido y se ofrece mucho por bajar costos"

<p>Entrevista 7 Camilo Lee</p>	<p>"que tiene unas tarifas preestablecidas que se establecen por decreto" "está regida por la Superintendencia de seguridad y vigilancia privada"</p>	<p>Entrevista 8 Luis Mateus</p>	<p>"los servicios no los pueden cobrar por un valor a lo que rige la Superintendencia, no es tan legal" "las tarifas las estipula la superintendencia" "los servicios se rigen por la superintendencia"</p>
<p>Entrevista 9 María Claudia Álvarez</p>	<p>"las tarifas las rigen la superintendencia por estratos, si es con armamento o sin armamento" "los rige la superintendencia de vigilancia"</p>	<p>Entrevista 10 Vladimir Osorio</p>	<p>"la superintendencia con el decreto donde se establecen las tarifas y lo que compete a los servicios"</p>
<p>Entrevista 11 Aura Huertas</p>	<p>"está regido por la Supervigilancia" "está regulado, uniformes, tarifas" "decreto 356" "la Supervigilancia prohíbe la entrega de valores agregados"</p>	<p>Entrevista 12 Edna Ruiz</p>	<p>"está regido por la Supervigilancia" "está regulado, uniformes, tarifas" "decreto 356" "la Supervigilancia prohíbe la entrega de valores agregados"</p>
<p>Entrevista 13 Elkin Arias</p>	<p>"los salarios están regulados, tiene que haber un nivel equitativo entre las compañías" "las tarifas son iguales para todas las empresas" "el sector se rige por la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada" "no tengo conocimiento de la postura que tiene la Supervigilancia sobre los descuentos y valores agregados que ofrecen las compañías de seguridad, aunque pienso que está prohibido"</p>	<p>Entrevista 14 Bernardo Suarez</p>	<p>"la Supervigilancia es quien rige al sector" "hay una tarifa regulada, para que no haya competencia desleal" "no es permitido los valores agregados por la Supervigilancia"</p>
<p>Entrevista 15 Julián Marín</p>	<p>"es establecida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada" "las tarifas son establecidas por la Supervigilancia y hay unas pequeñas diferencias por estrato" "los valores agregados son prohibidos por la Supervigilancia"</p>	<p>Entrevista 16 Clara Solano</p>	<p>"es lo que exige la Supervigilancia" "las tarifas están reguladas por estratos" "no tengo conocimiento sobre la postura que tiene la Supervigilancia sobre los descuentos ni valores agregados, creería que son prohibidos"</p>
<p>Entrevista 17 Javier Tamayo</p>	<p>"las tarifas están reguladas. Se actualizan cada año con los valores que se deben cobrar" "la Superintendencia de Vigilancia es quien rige al sector de la seguridad y vigilancia privada" "la Supervigilancia dice que no se aceptan valores agregados ni descuentos" "conozco de la normatividad laboral, donde se permite a los vigilantes trabajar un máximo de 12 horas diarias, horarios diferentes al resto de labores"</p>	<p>Entrevista 18 Constanza Pinzón</p>	<p>"las tarifas son reguladas" "las pólizas que exige la Supervigilancia" "la Supervigilancia no tiene claridad sobre los valores agregados que entregan las empresas, fui dos veces a la Superintendencia y no saben explicar con claridad si es legal o ilegal"</p>

<p>Entrevista 19 Fausto Peñate</p>	<p>"no he escuchado mucha información sobre la normatividad que rige al sector de la seguridad privada" "las tarifas son reguladas" "no tengo conocimiento sobre la postura que tiene la Supervigilancia sobre el ofrecimiento de valores agregados o descuentos que ofrecen las empresas de vigilancia"</p>	<p>Entrevista 20 Hernando Vega</p>	<p>"la Supervigilancia está ligada con el código de trabajo y las empresas deben cumplir con ello" "las empresas deben cumplir con unos requisitos, inscrita a la Supervigilancia" "todas las empresas de vigilancia deben estar inscritas a la red de apoyo" "las tarifas están reguladas y se tiene conocimiento de la tabla de precios anual, para los diferentes sectores" "ninguna empresa está autorizada para dar valores agregados según la Supervigilancia. Las que lo hacen están trabajando como competidores desleales"</p>
---	--	---	---

Percepción de la competencia del sector

Se logró identificar que los decisores de compra perciben de manera general una competencia a la que denominan “desleal” a partir de ofrecimientos fuera del marco normativo de la Superintendencia de Vigilancia, con el propósito de que se genere una guerra o puja para obtener mayor participación en el mercado. Lo anterior, unido con la obsolescencia de la regulación es lo que conduce a las compañías del sector a realizar prácticas comerciales desleales. Así mismo, se logra determinar que los decisores de compra no identifican diferencias relevantes entre las compañías del sector, pero encuentran discrepancias en la calidad del servicio y el proceso de selección del personal.

Tabla 5 Verbatims mencionados sobre la Percepción de la Competencia del Sector

Percepción de la competencia del sector			
<p>Entrevista 1 Luis Peña Plata</p>	<p>"me he dado cuenta que las empresas generan muchísimo valor agregado y se ha convertido en una puja, quien es el que más da" "se ha vuelto una guerra, entre los mismos prestadores de servicio, que se han encargados ellos mismos de dañar el negocio" "la competencia raya con la deslealtad dentro del ámbito comercial" "las empresas de vigilancia tienen en su interior una guerra muy fuerte por ganarse contratos, se da al</p>	<p>Entrevista 2 Claudia Rojas</p>	<p>Si encuentro diferencias relevantes entre las empresas de seguridad "hay empresas que tienen una estructura organizacional muy bien marcada que permiten que el servicio sea mucho más eficiente" "hay competencia desleal en el sentido que se contrata al más barato no al mejor"</p>

	<p>mejor postor, el que más valores agregados de"</p> <p>"hay comentarios malintencionados de gerentes de seguridad sobre otras empresas"</p>		
<p>Entrevista 3 Jorge Rayo</p>	<p>"No hay diferencias relevantes entre una empresa y otra en los guardas, pero si en el servicio. No se evidencia con claridad."</p> <p>"hay una competencia bastante compleja, hay empresas grandes que quieren acaparar el mercado ofreciendo valores agregados, ofreciendo muchas situaciones que van en contravía del decreto de la Supervigilancia, obligando a muchas pequeñas o medianas empresas cierran o vendiendo"</p> <p>"compañías que tienen relaciones de alto nivel con personal del gobierno nacional para tener contratos"</p>	<p>Entrevista 4 Oscar Vega</p>	<p>"hay mucho egoísmo, hay muchos intereses y cada uno puja por sus intereses, el sector como tal no tiende a dejar que cambie un poco la legislación"</p> <p>"hay empresas que no tienen muy claro o tienen unos intereses que van en contra de quienes prestan el servicio y son tan legales"</p> <p>"hay también un poco de competencia desleal, bastante, sobre todo en contrataciones públicas"</p>
<p>Entrevista 5 Víctor Castro</p>	<p>"los contratos se están haciendo por los valores establecidos, pero hay unos ofrecimientos, descuentos y valores agregados que reducen un poco la tarifa que está reglamentada"</p> <p>"muy pocas empresas de vigilancia y seguridad privada están trabajando con las tarifas plenas, son contadas"</p> <p>"no se está cumpliendo con la ley, con esa reglamentación que existe de tarifas"</p> <p>"hay una competencia desleal en eso del cobro de la tarifa que debe tener cada contrato"</p>	<p>Entrevista 6 Liliana Ramírez</p>	<p>"sé que existe una norma que regula las tarifas, pero uno encuentra empresas que van muy por debajo del valor regulado"</p> <p>"hay una competencia bastante completa, hay muchas empresas de garaje"</p> <p>"hay una competencia que no está bien reglamentada y que no exige a las empresas y a la propiedad horizontal a estar dentro de esa normativa"</p>
<p>Entrevista 7 Camilo Lee</p>	<p>"no encuentro una diferencia relevante entre las empresas, todas tienen el mismo riesgo de fallar porque tienen un factor humano que no se puede medir, es una lotería"</p> <p>"todos compiten sobre los valores agregados, la diferenciación es el valor agregado que ofrecen"</p>	<p>Entrevista 8 Luis Mateus</p>	<p>"hay mucha deslealtad entre las empresas y la competencia"</p> <p>"se mueven muchas cosas, la que más tenga, la que más ofrezca"</p> <p>"la competencia es muy desleal"</p>

<p>Entrevista 9 María Claudia Álvarez</p>	<p>"no encuentro mucha diferencia entre las empresas de seguridad y vigilancia" "quizás encuentro diferencia en la forma como tratan a sus empleados" "la competencia es pareja, todos ofrecen lo mismo"</p>	<p>Entrevista 10 Vladimir Osorio</p>	<p>"no ha habido competencia, simplemente ofrecen los servicios, no más" "se hacen tablas de evaluación con todo lo que ofrecen"</p>
<p>Entrevista 11 Aura Huertas</p>	<p>"algunos copropietarios y administradores reciben dinero por seleccionar algunas empresas de seguridad" "hay diferencias en la calidad humana y el trato" "hay empresas que se preocupan más por inversiones tecnológicas" "las empresas grandes generalmente prestan un servicio menos personalizado"</p>	<p>Entrevista 12 Edna Ruiz</p>	<p>"no se percibe ninguna diferencia relevante entre una empresa de seguridad y otra" "hay una competencia muy fuerte, porque ya no es solo valores agregados económicos sino tecnológicos" "buscando convencer para que lo contraten"</p>
<p>Entrevista 13 Elkin Arias</p>	<p>"hay diferencias relevantes entre una empresa y otra, se evidencia en la prestación del servicio, en la calidez y el trato de la gente, como se dirigen a los empleados" "las empresas compiten por calidad y valores agregados y los clientes aceptamos porque beneficia los intereses" "hay una competencia muy pareja, no tienen forma de hacer una competencia desleal ya que están regulados" "la competencia viene por la prestación del servicio, calidad y la entrega de valores agregados"</p>	<p>Entrevista 14 Bernardo Suarez</p>	<p>"no encuentro diferencias relevantes entre una empresa u otra, prestan el mismo servicio básicamente" "a pesar de que está prohibido entregar valores agregados o cobrar tarifas inferiores todas las empresas lo hacen, es una competencia pareja, porque todos compiten en las mismas condiciones"</p>
<p>Entrevista 15 Julián Marín</p>	<p>"hay diferencias relevantes entre una empresa y otra. Hay empresas de garaje y otras empresas profesionales" "hay una competencia muy difícil, debido a que hay muchas compañías y otras muchas de garaje. La Superintendencia no ha podido poner en cintura a las empresas de garaje" "la competencia es muy difícil, porque la gente se corrompe por un peso. Hay muchas pilatunas de por medio"</p>	<p>Entrevista 16 Clara Solano</p>	<p>"todas tienen parámetros similares para ofrecer los servicios. Sin embargo, si hay diferencias en la estimulación de los vigilantes y valores agregados" "las empresas ofrecen una cantidad de cosas, es una competencia basada en oferta demanda" "hay muchas empresas de vigilancia en el sector"</p>
<p>Entrevista 17 Javier Tamayo</p>	<p>"puedo decir que hay más de mil empresas solo en Bogotá" "hay grandes diferencias entre una empresa y otra. Unas son de garaje, otras cobran las tarifas reglamentadas por la norma y otras cobran por debajo de la ley" "existe una competencia que siempre va a existir" "algunos dan</p>	<p>Entrevista 18 Constanza Pinzón</p>	<p>"hay muchas diferencias entre las empresas de seguridad y vigilancia privada. La atención, las tomas de decisiones, compromiso, profesionalismo" "se compite mucho con los valores agregados y por eso los clientes caen con empresas que no prestan un buen servicio. No sé cómo sea la lealtad entre las empresas, pero los clientes deben ser muy</p>

	valores agregados y eso es corrupción"		cuidadosos" "muchas empresas negocian por debajo con los administradores o consejeros y no estoy de acuerdo con eso, eso es corrupción"
Entrevista 19 Fausto Peñate	"no encuentro diferencias relevantes entre una empresa y otra del sector de la seguridad y vigilancia privada" "Hay muchas empresas, que ofrecen una cosa y la otra" "pienso que el que quiere abarcar mucho, aprieta poco. Prefiero una empresa pequeña, que me preste atención y no una empresa grande que no me va a dar importancia"	Entrevista 20 Hernando Vega	"hay diferencias relevantes entre una empresa y otra" "hay algunas que no tienen políticas claras de capacitación que se dedican a prestar un servicio de baja calidad" "independientemente de las normas, los empresarios quieren ganarse los contratos a cualquier modo. Hay empresas que ofrecen muchas cosas" "muchos empresarios son desleales y quieren dar beneficios que no caben dentro del marco legal" "los mismos clientes llevan a las empresas a hacer ofrecimiento de valores agregados"

Valores Agregados ⁴

Los decisores de compra perciben los valores agregados como un factor clave para la elección del proveedor de servicio de seguridad física, toda vez que no encuentran diferencias relevantes entre los oferentes. Sin embargo, en sectores comerciales e industriales el nivel de importancia que se le da a este tipo de ofrecimientos es inferior al del sector residencial.

Según la Circular Externa No. 20201300000015 de la (Supervigilancia, 2020)

“Las Empresas o Cooperativas de Vigilancia y Seguridad Privada, que contraten servicios adicionales con entidades públicas o privadas deben evitar la incursión de alguna de las siguientes prácticas:

⁴ En el sector de la seguridad y vigilancia privada, se le llama valor agregado a todo ofrecimiento, descuento o elemento que es entregado a los clientes sin cobro alguno saliéndose de los términos legales y contractuales que exige la ley Colombiana y las distintas entidades que regulan este servicio en el país.

- *El otorgamiento de descuentos financieros de cualquier índole cuyo efecto sea el pago de una cifra inferior a la tarifa regulada.*

- *El otorgamiento de descuentos por pronto pago.*

- *La subcontratación o presentación de consorcios o uniones temporales con empresas o cooperativas dedicadas a la intermediación laboral para vincular al personal operativo de vigilancia y seguridad privada.*

- *La demanda y oferta adicional de personal de supervisión u operación del Servicio de Vigilancia y Seguridad Privada sin el reconocimiento en el precio final de, por los menos, el costo laboral en que incurre por el mismo la empresa o cooperativa que se pretende contratar.*

- *La demanda y oferta de equipos para la vigilancia y seguridad privada, so pretexto de ser valores agregados, a precios irrisorios o de amortizaciones contables por depreciación que no responden al valor real de mercado y a los costos asociados de instalación y mantenimiento de los mismos.”*

A partir de la información anterior, se puede detectar que aunque la norma es clara con respecto a la ilegalidad de entrega de valores agregados, los decisores de compra hacen solicitudes de este tipo de ofertas. Se logró identificar al momento de analizar las respuestas de los entrevistados, que existe en su mayoría conciencia sobre una mala práctica de la norma. Aun cuando se conocen dichas prácticas, los consumidores siguen permitiendo la promoción de este tipo de actividades como un medio de diferenciación entre una compañía y otra.

Tabla 6 Verbatims mencionados sobre los Valores Agregados

		Valores Agregados	
<p>Entrevista 1 Luis Peña Plata</p>	<p>"los valores agregados no me gustan, no los comparto, terminan en detrimento del personal de vigilancia, a veces la empresa genera mucho valor agregado al cliente, esos costos adicionales que afectan la rentabilidad del negocio de la vigilancia, obviamente va a terminar afectando el bienestar y los salarios del personal"</p> <p>"una empresa puede quedar por fuera del contrato, porque las decisiones también dependen del área de compras y ellos si ven precio"</p> <p>"ofrecen servicios de vigilancia sin costo, supervisores exclusivos, cámaras de video vigilancia, controles de acceso, monitoreo de alarma"</p>	<p>Entrevista 2 Claudia Rojas</p>	<p>"impacta en la parte económica, pero que me aporte a mí, no. Creo que lo que se está usando hoy, se está mirando más por la parte presupuestal, pero que a mí me mejore el servicio no lo veo"</p> <p>"preferiría un equipo que me aporte, que me retroalimente, que muestre que se pone la camiseta conmigo, que va a cuidar mi patrimonio, que todos los días está en la búsqueda del mejoramiento de mi seguridad y de nuevas propuestas por unas cámaras de última tecnología"</p> <p>"me han ofrecido un descuento no facturado, cámaras, botones de pánicos, cercas eléctricas"</p> <p>"si yo te voy a entregar un contrato de un tiempo determinado y que voy a darte una estabilidad yo pienso que hay la posibilidad de que tú en un momento dado si yo un presupuesto me hagas una clase de aporte, pero como un patrocinio"</p>
<p>Entrevista 3 Jorge Rayo</p>	<p>"desde mi punto de vista no aplicaría el tema de valores agregados, porque considero que se puede disminuir el tema salarial de los guardas"</p> <p>"me han ofrecido medios tecnológicos, supervisores de seguridad, valor agregado como tal, tarifa por fuera del decreto"</p> <p>"es una estrategia de mercadeo, pero se puede ver mal vista desde la perspectiva d seguridad"</p>	<p>Entrevista 4 Oscar Vega</p>	<p>"los valores agregados deben venir anexos al servicio, el valor agregado realmente es el servicio, no hay servicios adicionales, usted contrata un servicio y el servicio debería venir de forma integral, mejor capacitados, que marque la diferencia frente a la competencia"</p> <p>"Las empresas ofrecen herramientas técnicas para mejorar la visión en algunos negocios, equipos de comunicación de buena tecnología"</p>
<p>Entrevista 5 Víctor Castro</p>	<p>"en el medio prima mucho el valor agregado"</p> <p>"en el medio definitivamente prima mucho el valor agregado"</p> <p>"sería difícil escoger una empresa que no ofrezca valores agregados"</p> <p>"nota a crédito, se paga un menor valor haciendo un contrato por el valor, otras ofrecen mantenimiento de los equipos, CCTV o sistema de monitoreo, descuentos financieros y todo lo que es tecnología"</p>	<p>Entrevista 6 Liliana Ramírez</p>	<p>"le doy una importancia alta, porque el nivel de inseguridad de una ciudad como Bogotá es muy alto"</p> <p>"a veces el presupuesto no da para tener una vigilancia tan especializada o con cámaras, radica mucho en el presupuesto que el consejo apruebe"</p> <p>"me han ofrecido el servicio de cámaras y el supervisor que pasa dos veces al día"</p>

<p>Entrevista 7 Camilo Lee</p>	<p>"las copropiedades son pobres todas y a ninguna le gusta pagar una administración alta" "el mercado a expuesto que algunas empresas de seguridad entreguen valores agregados, la empresa que entrega valores agregados tiene un diferencial frente a las que no lo hacen" "cualquier compañía que entregue algún valor agregado tiene el diferencial con quien no lo hace, es así de fácil" "son absolutamente importantes los valores agregados" "no contrato empresas que no ofrecen valor agregado, porque hay otras empresas que si ofrecen" "me dan servicios adicionales, descuento, plata, cámaras, perro, son unos magos los de las empresas de seguridad ofreciendo valores agregados" "el que dé más valores agregados gana"</p>	<p>Entrevista 8 Luis Mateus</p>	<p>"los valores agregados han dañado muchas cosas en muchas empresas, hay empresas grandes que ofrecen más valores agregados y no la capacitación de su personal" "el valor agregado no me parece muy bueno, en muchos lados lo han sustituido por la importancia que tiene de prestar el servicio" "una empresa que no tenga la capacidad de darme valores agregados no quiere decir que sea mala" "me han ofrecido el servicio de monitoreo, de cámaras, servicio de más, celulares, radios de comunicación"</p>
<p>Entrevista 9 María Claudia Álvarez</p>	<p>"es alta la importancia" "son buenos los valores agregados que ofrecen las empresas" "me han ofrecido cámaras, brazos para apertura de puertas, identificación video portero, citofonía video portero, control de visitantes"</p>	<p>Entrevista 10 Vladimir Osorio</p>	<p>"tiene bastante importancia, es una herramienta que ayuda al guarda" "cuando ya contrato la empresa de seguridad, de una vez le digo, tengo esto, cuánto vale y ese es el valor agregado que se le pide a la empresa" "no contrataría una empresa que no ofrezca valores agregados, porque hoy en día los valores agregados son una política" "han ofrecido cercas eléctricas, ingreso con huella con clave, sensores de movimiento, luces, computadores, todos los sistemas electrónicos que existen en seguridad" "ya han demandado en varias ocasiones por competencia desleal, pero los conceptos no son de obligatorio cumplimiento, tiene muchos conceptos, ambiguos algunos, no hay una ley que los prohíba"</p>
<p>Entrevista 11 Aura Huertas</p>	<p>"no me agradan" "nada es gratis, los valores agregados terminan afectando a los vigilantes" "todas las empresas ofrecen servicios agregados. Lo importante es que sean conscientes que ayuda con el servicio" "ofrecen casi siempre tecnología o dinero para inversiones internas"</p>	<p>Entrevista 12 Edna Ruiz</p>	<p>"es muy importante. Se remite a seguridad tecnológica o lo que se pacte con la empresa. Es una ayuda bastante importante para el edificio" "hoy en día todas las empresas están ofreciendo valores agregados, si una empresa no ofrece no la contrato" "han ofrecido valores agregados económicos, temas tecnológicos"</p>

<p>Entrevista 13 Elkin Arias</p>	<p>"es una forma muy óptima para llegarle al cliente, debido a que los valores agregados se van a utilizar en el mismo campo" "no se ve un gasto para el cliente y si un beneficio" "lo veo como un reconocimiento de la empresa de seguridad al cliente, por renovar, por mantener al cliente"</p>	<p>Entrevista 14 Bernardo Suarez</p>	<p>"mucho importancia" "los valores agregados son muy atractivos, pesa más que una empresa que no ofrece valores agregados" "me han ofrecido cámaras de seguridad y complementos electrónicos, inversiones monetarias para Seguridad y Salud en el trabajo"</p>
<p>Entrevista 15 Julián Marín</p>	<p>"son un gancho importante, bien importante" "las propiedades horizontales tienen presupuestos muy apretados y los valores agregados ayudan a generar mejoras" "con ese recurso se termina mejorando temas alusivos a la seguridad" "todas las empresas ofrecen valores agregados" "la balanza se inclina hacia una empresa que ofrece valores agregados"</p>	<p>Entrevista 16 Clara Solano</p>	<p>"se le da mucha importancia, son de gran apoyo para el servicio" "contrato una empresa que ofrece valores agregados" "ofrecen mano de obra técnica, puertas eléctricas, dinero para compra de equipos"</p>
<p>Entrevista 17 Javier Tamayo</p>	<p>"no soy amigo de los valores agregados, quitan seriedad a los contratos" "los concejos de administración son los que exigen valores agregados a las empresas, esperando que les den algo" "los valores agregados salen del mismo dinero de la copropiedad, la experiencia me lo ha enseñado" "los valores agregados son la base de la pirámide de la corrupción que existe"</p>	<p>Entrevista 18 Constanza Pinzón</p>	<p>"este factor no me parece el primordial para hacer un contrato, aunque los miembros del consejo lo vean muy relevante" "si tienen un valor de importancia, porque ayuda a las copropiedades a suplir algunas necesidades" "no contrataría una empresa de vigilancia sin valores agregados, deben colaborar con los conjuntos, porque el presupuesto no siempre es suficiente"</p>
<p>Entrevista 19 Fausto Peñate</p>	<p>"no los veo tan importantes, no son indispensables, fuera de las funciones específicas del servicio de vigilancia" "hay empresas que vienen a ofrecen una cosa y la otra, pero yo prefiero una empresa con experiencia y que cumplan con sus funciones"</p>	<p>Entrevista 20 Hernando Vega</p>	<p>"son muy importantes. Las empresas no pueden cambiar el valor de la tarifa, pero cuando los clientes tienen diferentes necesidades y esos valores agregados apoyan y no generan gastos adicionales" "si hay una empresa que no propone nada adicional no se selecciona" "las empresas ofrecen CCTV, sistema integrado de parqueadero, descuentos a la facturación, monitoreo con botones de pánico"</p>

Teniendo en consideración todo el análisis realizado, se puede concluir a partir de los objetivos generales y específicos los siguientes resultados sobre las hipótesis.

- H1: La calidad del servicio incide positivamente en la satisfacción y fidelización del cliente.

La calidad del servicio incide positivamente en la satisfacción y permanencia del cliente sin excepción alguna. Todas las personas entrevistadas coinciden en la alta relevancia que tiene la calidad, explicada a través de; respuesta y soporte a peticiones, excelentes referencias y trayectoria, un excelente proceso de selección que permita contratar perfiles idóneos y estables, un programa de bienestar e incentivos para el personal y el cumplimiento con los requisitos legales exigidos. Al analizar los resultados de las entrevistas se pudo inferir que la hipótesis planteada era acertada con respecto a los hallazgos de la investigación.

- H2: La regulación impacta sobre la toma decisiones en la adquisición o permanencia en el servicio.

Las personas entrevistadas tienen pleno conocimiento que el sector es regulado por la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada y que esta entidad es la encargada de establecer las tarifas a través de un decreto que se actualiza anualmente. Por lo tanto, se infiere que la hipótesis aporta positivamente a la investigación ya que efectivamente la regulación impacta sobre la toma de decisión de adquirir o permanecer en un servicio de seguridad. Las personas entrevistadas buscan compañías que cumplan con los requisitos de ley, pues es el mecanismo que les brinda respaldo y les permite exigir un servicio de calidad aumentando su permanencia con el mismo proveedor del servicio.

- H3: El cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector.

En su mayoría, las personas entrevistadas coinciden en que existe en la actualidad una puja por quien ofrece más valores agregados para hacerse acreedor de un contrato de seguridad y vigilancia privada. Coinciden que la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada tiene prohibido este tipo de ofrecimientos, pero que como clientes se ven obligados a aceptarlos, porque genera beneficios económicos a las copropiedades, las cuales cuentan con presupuestos escasos y limitados. La mayoría de los entrevistados concuerdan que una empresa que hace ofrecimientos de valores agregados o descuentos está por encima de una empresa que no los ofrece al momento de tomar una decisión de compra. Por lo tanto, se puede inferir que la hipótesis planteada es acertada con respecto a los hallazgos de la investigación.

9. Conclusiones

Este estudio contribuye a la investigación del sector a nivel académico de múltiples maneras.

Por un lado, deja en evidencia la carencia de información y de estudios de todo tipo sobre el sector de la seguridad y vigilancia privada. Así mismo valida que sin importar el sector a investigar, la competencia junto con la satisfacción y fidelización del cliente es de suma relevancia para la toma de decisiones de los compradores. El análisis de competitividad del sector, dejó en evidencia la importancia de la implementación de marketing relacional en las actividades futuras que se realicen. Esto se debe a que es un sector que carece de muchas estrategias que apoyen al cliente final.

Así mismo, el estudio encontró que la percepción de los estudiantes que desarrollaron la investigación es muy similar a la percepción de los decisores de compra frente a los factores identificados.

La investigación determinó que algunos de los factores que ponen en riesgo la adquisición o permanencia de los servicios de seguridad y vigilancia privada en Bogotá son la satisfacción del cliente, el conocimiento de la normatividad, la percepción frente a la competencia y el ofrecimiento de valores agregados. Es importante resaltar que aunque se pensó que el perfil de decisor de compra era diferente por sector se encontró que el pensamiento a nivel global es muy similar y consecuentemente los factores.

Particularmente para los entrevistados el factor de satisfacción es un tema de gran relevancia, en el que se espera un servicio de alta calidad, basado en el cumplimiento de las promesas y compromisos adquiridos. Entre estos, se encuentra la legalidad, un pilar indiscutible para que una compañía provea un servicio de seguridad física y brinde un respaldo contractual a través de las normas que establece la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. De igual modo, un adecuado proceso de selección es indispensable para conseguir los perfiles idóneos que se ajusten a las necesidades reales del cliente, y además el personal debe tener una excelente capacitación en armas, seguridad y servicio al cliente. Por otra parte, la empresa que le paga a los vigilantes debe garantizar un programa de bienestar que permita retener e incentivar el mejoramiento continuo de los guardas. Los gerentes, directores o jefes de seguridad entrevistados fueron enfáticos en la importancia de la atención al cliente y la constante retroalimentación de lo que ocurre con respecto a la seguridad, el asesoramiento en riesgos y la capacidad de reacción en caso de un evento. Es así, que a través de este análisis se puede dar respuesta a la primera hipótesis planteada, se puede corroborar que la calidad del servicio incide positivamente en la satisfacción y permanencia del cliente.

En concordancia con los hallazgos, el conocimiento de la normatividad es un factor de alta relevancia. Los entrevistados manifiestan conocer que la Supervigilancia es la entidad que regula

y controla a las empresas del sector y es la entidad del gobierno que regula las tarifas mínimas de cobro en el servicio de vigilancia privada en Colombia. Así mismo, en la mayoría de los entrevistados dicen saber que la aceptación y ofrecimiento de valores agregados está prohibida por la ley colombiana. Sin embargo, se percibe que hay dudas y desconocimiento frente a la normatividad que ilustra esta prohibición. Algunos coinciden en que el decreto que rige al sector requiere de una reestructuración, teniendo en cuenta que no se ajusta a las necesidades actuales del mercado. Con lo anterior, se da respuesta a la hipótesis que afirma que la regulación impacta sobre la toma de decisiones en la adquisición o permanencia en el servicio, toda vez que los clientes prefieren contratar empresas que cumplan con las tarifas mínimas, pero sí aceptan ofrecimientos no permitidos, debido a la falta de conocimiento de la norma o vacíos jurídicos de la misma.

La competencia es otro pilar que influye en la toma de decisión de un contratante de servicios de vigilancia y seguridad privada física. A pesar, que algunos de los entrevistados resaltan que hay diferencias entre una empresa y otra en el tipo de atención y personal que seleccionan, en su mayoría perciben que en el sector no se identifican con claridad diferencias relevantes en el ofrecimiento de los servicios. Lo anterior, sumado al deseo de contar con un porcentaje de participación mayor en el mercado, ha creado un entorno de competencia desleal. Los entrevistados coinciden en que las empresas se encuentran sumergidas en una guerra en la que usualmente gana el proponente que más valores agregados ofrece por debajo del escritorio. En esta puja entre las empresas de seguridad el mayor beneficiado es el contratante, que tiene un alto poder de negociación. De esta manera, se da respuesta a la hipótesis en la que se sostiene que el cambio del servicio está directamente relacionado con la competencia desleal de las empresas del sector, ya que influye considerablemente en la decisión de compra que una empresa ofrezca

más valores agregados que otra, a pesar de la prohibición de estas prácticas por la Superintendencia de vigilancia y Seguridad Privada.

10. Discusión

Es imprescindible resaltar la importancia que toma para este estudio el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el mismo fue indispensable para identificar los factores que ponen en riesgo la adquisición o permanencia de los servicios de seguridad y vigilancia privada en Bogotá. A medida que avanzó la investigación se hizo evidente que la población participante busca un servicio respaldado por la legalidad y calidad, donde los vacíos en el conocimiento de la normatividad y la poca diferenciación entre las compañías del sector han llevado a que exista un entorno de competencia desleal y la aceptación de ofrecimientos ilegales, como valores agregados o descuentos.

Se hace necesario continuar con la investigación y profundizar más en el entendimiento de los factores que influyen en la adquisición o fidelización de un servicio de seguridad y vigilancia privada, toda vez que la información documentada que existe en la actualidad todavía carece de fundamentos y se basa principalmente en percepciones. Si bien este estudio permite tener un panorama más claro respecto a lo que sucede con los consumidores y con el sector de la vigilancia y seguridad privada en Bogotá, sería conveniente enfocar los esfuerzos en analizar el decreto 356 de 1994, el cual rige al sector y no ha tenido mayores modificaciones a través de los años. En consecuencia, las compañías se encuentran limitadas a desarrollar una competencia sana que esté entre los parámetros legales, teniendo en cuenta que las necesidades del mercado y el panorama competitivo se han transformado.

De igual modo, a partir de lo mencionado con el decreto 356, es indispensable que la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada contribuya con hacer dificultar las barreras de entrada y mejorar los controles que ejerce frente a las relaciones contractuales entre los oferentes y contratantes, dado que no es un secreto que la gran mayoría de compañías están trabajando con ofrecimientos que van en contra de la sana competencia, siendo común que en las decisiones de contratación los valores agregados tengan un peso casi que definitivo. Esto no solo perturba el entorno competitivo, sino que termina afectando la rentabilidad global del sector y las condiciones internas que maneja cada compañía para prestar un servicio adecuado.

Por último, el desafío para las marcas actuales está en integrarse como empresarios del sector para buscar estrategias que no solo beneficien a las empresas con mayor participación de mercado, sino que contemple a las compañías de pequeño y mediano tamaño, esto permitiría que sean escuchados ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y ante el Ministerio de Defensa Nacional.

11. Bibliografía

Abondano, H. (12 de 04 de 2019). ¿Cuáles son los problemas comerciales y de mercado más relevantes que afronta el sector de la seguridad y vigilancia privada en Bogotá? (C. A. Mayorga, Entrevistador)

Ali, M. A. (2018). *Antecedents and Consequences of Price Wars among hotels in Egypt* . International Journal of Hospitality & Tourism Systems.

Alonso, M. A. (2015). *Aplicación del modelo de Kano al análisis de la satisfacción de los estudiantes en los cursos de formación online* . Valencia: Universitat Politecnica de Valencia .

Barrios-Hernández, K. d., Contreras-Salinas, J., & Olivero-Vega, E. (2019). *La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. Barranquilla-Colombia: Universidad Simón Bolívar.

Basit, H. A., & Durrani, U. (2018). *RATIONAL AND EMOTIONAL FACTORS OF CUSTOMER SATISFACTION AND BRAND LOYALTY ON J. AND KHAADI*. Journal of Marketing and Logistics.

Berrocal, A. M. (2015). *Retos gerenciales de las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia para mantenerse competitivas en el mercado actual*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .

(BID), B. I. (2018). *Los Costos del Crimen y de la violencia* . Banco Interamericano de Desarrollo.

Bianchi, C. (2015). *Solo Holiday Travellers: Motivators and Drivers of Satisfaction and Dissatisfaction*. International Journal of Tourism Research .

- Bravo, F. M. (2019). *Informe de Gestión 2018*. Bogotá: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada .
- Bustos, D. M. (2016). *Propuesta de un modelo de planeación estratégica para las empresas de vigilancia y seguridad privada en Bogotá*. Bogotá : Universidad Militar Nueva Granada .
- Calvo Porral, C., & Lévy-Mangin, J. (2015). *Smooth operators? Drivers of customer satisfaction and switching behavior in virtual and traditional mobile services*. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC.
- Canal Institucional. (07 de 10 de 2018). *Así funciona la seguridad y vigilancia privada en Colombia*. Obtenido de Canal Institucional TV :
<https://www.canalinstitucional.tv/noticias/asi-funciona-la-seguridad-y-vigilancia-privada-en-colombia>
- Candi, M., & B.kahn, K. (2016). *Functional, emotional, and social benefits of new B2B services*. Industrial Marketing Manager.
- Castillo, W. M. (2014). Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. En W. M. Castillo, *Plan estratégico de la empresas de seguridad privada Provinsa, para el período 2015-2017*. (págs. 22,28). Managua, Nicaragua: Universidad Centroamericana.
- Cho, J. (2016). *Essays on the role of customer expectation in service markets* . The University of Michigan.
- Contreras, C. E. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. *Revista Brasileira de Marketing* , 146-162.
- Datos.gov.co. (2019). *Empresas de vigilancia con y sin arma, servicios comunitarios, escuelas de capacitación en vigilancia, departamentos de seguridad, cooperativa de vigilancia,*

transportadora de valores, empresas blindadoras, arrendadoras de vehiculos blindados en Colombia. Bogotá.

Diallo, M. F. (2012). *Retailers' Internationalization in Emerging Markets: A Comparative Study of a French and a Local Retailer's Key Success Factors in Brazil.* Roubaix Cedex, France.: Canadian Center of Science and Education.

Dinero. (30 de 01 de 2018). *Superindustria ratifica sanciones al cartel de la Seguridad Privada.*
Recuperado el 15 de 02 de 2019, de Revista Dinero:
<https://www.dinero.com/pais/articulo/cartel-de-la-seguridad-privada-multa-ratificada/254697>

Eshghi, A., Haughton, D., & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 93-106.

Esparagoza, D. J. (2016). *El Precio como instrumento en la estrategia de marketing .*
Barranquilla: Escuela de Negocios, Universidad del Norte .

Forero, D. E., & Gómez , A. (2017). *Comparación de modelos de medida basados en expectativas y desempeño percibido para el estudio de la satisfacción en servicios de salud.* Suma Psicológica.

Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., & Ch, J. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* , 7-18.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1999). *Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research.* New York : Aldine.

Gómez, Y. (08 de 06 de 2019). *Periodico EL TIEMPO.* Obtenido de Cuántos somos en Bogotá, cuántos seremos y dónde estaremos: <https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-de->

bogota-segun-el-censo-el-dane-372940

Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis. En R. M. Grant. Editorial Wiley.

Grundey, D. (2009). *BRANDING STRATEGIES DURING ECONOMIC CRISIS: AVOIDING THE EROSION*. Economics & Sociology - Faculty of Humanities, Vilnius University .

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability.

Hanif , M., Hafeez , S., & Riaz, A. (2010). Factors Affecting Customer Satisfaction. *International Research Journal of Finance and Economics*.

Haverila, M., Bateman, E. R., & Naumann, E. R. (2011). *The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements : a global study*. Management Decision: MD. - Bingley: Emerald Publishing Limited .

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Vol. Cuarta Edición). Ciudad de Mexico: McGrawHill. Recuperado el 01 de 02 de 2020

Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E., & Correa-Corrales, L. (2018). *Reposicionamiento de marca: el camino hacía la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. Florencia, Colombia: Revista de Investigación Desarrollo e Innovación , Universidad de la Amazonia .

Kano, N. (2009). *Teoría de creación de la calidad atractiva (modelo de Kano)*. Obtenido de <https://www.kanomodel.com>

Klementova, J., Zavadsky, J., & Zavadska , Z. (2015). *The measurement and evaluation of the service quality through customers satisfaction*. Slovakia: Procedia Economics and

Finance .

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. En P. Kotler, *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación, y Control* (págs. 40-41). ESAN.

Kramer, A. (2016). *A Small step from price competition to Price War: Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures* . International Business Research .

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology* (Vol. Second Edition). Thousand Oaks : CA: Sage Publications.

Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Revista Perspectiva Empresarial.

McCollough, M. A., Berry, L., & Yadav, M. (2000). *An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery*. Journal of Service Research .

McCrie, R. D. (2004). *The History of Expertise in Security Management Practice and Litigation*. Security Journal .

Mouwen, A. (2015). *Drivers of customer satisfaction with public transport services*. Transportation Research Part A: Policy and Practice.

OAIEE. (01 de 02 de 2019). *Oficina de Análisis de Información y Estudios Estratégicos*.

Obtenido de Boletín mensual de indicadores de seguridad y convivencia :

https://scj.gov.co/sites/default/files/documentos_oiiee/boletin_chapinero_2019_02.pdf

Pérez , C., & Navarrete , N. (2018). *El Sector de Seguridad y Vigilancia Privada: Evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión*. Bogotá: Cuadernos de Fedesarrollo. No.65.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

Ramírez, G. (2008). *Porter 5 Fuerzas y Diamante de la Competitividad*. . Bogotá .

Rios, A. d. (12 de 04 de 2019). ¿Cuáles son los problemas comerciales y de mercado más relevantes que afronta el sector de la seguridad y vigilancia privada? (C. A. Mayorga, Entrevistador)

Robles, B. (12 de 2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. (Cuicuilco, Editor) Recuperado el 22 de 02 de 2020, de SciELO:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004&lng=es&tlng=es.

Rojas Cañas, P., & Pérez Acosta, G. (2017). *Análisis de la marca ACOCEL LTDA. Seguridad Privada. Una propuesta de mejoramiento para la construcción de una identidad de marca*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 509-516.

S.J.Taylor, & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* .
Barcelona: Editorial Paidós .

Saifullah Hassan , R., Nawaz, A., Nawaz Lashari, M., & Zafar, F. (s.f.).

Salar, K., & Vahid, G. (2019). *Factor Influencing Customers' Satisfaction and Dissatisfaction with Hotels: A Text-Mining Approach*. Tourism Analysis .

Sánchez, J. O., & Vargas-Hernández , J. (2015). *El pensamiento estratégico como factor crítico de competitividad empresarial*. Instituto Español de Estudios Estratégicos .

- Seguridad Superior. (2019). Así nació la seguridad privada en Colombia. *Seguridad Superior*, <https://www.seguridadsuperior.com.co/seguridad-privada-en-colombia>.
- Shin, S.-R., & Cho, Y.-O. (2013). *The Factors That Cause Customer Satisfaction in Private Security Service: Comparison between Corporate Clients and Individual Clients*. Korean Security Science Review .
- Subhadip, R., Sreejesh, S., & Bhatia, S. (2019). *Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services*. India: Industrial Marketing Management.
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2019). *Informe de gestión 2018*. Bogotá: Fernando Martínez Bravo.
- Supervigilancia. (2020). *Tarifas para la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada. Vigencia 2020*. Bogotá: Superintendencia de Vigilancia.
- Thompson, I. (Julio de 2006). La Satisfacción del Cliente . *Promonegocios* , págs. 1-6.
- Valenzuela, G. M. (11 de 04 de 2019). ¿Cuáles son los problemas comerciales y de mercado más relevantes que afronta el sector de la Seguridad y Vigilancia Privada? (C. A. Mayorga, Entrevistador)
- Williams , P., Ashill, N., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). *Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects*. International Journal of Project Management.
- Zhou, L., Ye, S., Pearce , P., & Wu, M.-Y. (2014). *Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data*. International Journal of Hospitality Management.

Anexos

Anexo 1. Formato Entrevista

Entrevista para el sector de seguridad y vigilancia privada

Fecha: _____ Hora: _____

Ciudad: _____ Lugar: _____

Entrevistado

Nombre: _____

Edad: _____ Género: _____ Cargo: _____

Introducción:

A través de esta entrevista se busca identificar cuáles son los principales factores que ponen en riesgo la decisión de compra de un servicio de seguridad y vigilancia privada. Las personas escogidas ocupan cargos que influyen directamente en la elección o decisión de compra. La información suministrada será utilizada en campos académicos y de manera confidencial.

Duración aproximada (45 min)

Preguntas

1. ¿A qué sector pertenece la compañía o compañías para las que adquiere servicios de seguridad y vigilancia privada física?
2. ¿Cuándo contrata un servicio de seguridad y vigilancia física que espera recibir a través de este?
3. De acuerdo con su respuesta ¿cuáles de esas características mencionadas considera son las de mayor relevancia y por qué?

4. ¿Por cuales herramientas cree usted que el servicio de seguridad y vigilancia privada física puede ser sustituido?
5. De las herramientas mencionadas anteriormente que pueden sustituir un servicio de seguridad y vigilancia física ¿cuál o cuáles usaría usted?
6. ¿Qué nivel de importancia le da a los valores agregados u ofrecimientos extracontractuales que ofrecen las empresas de seguridad y vigilancia privada?
7. Si una empresa de seguridad y vigilancia privada no ofrece ningún tipo de valor agregado u ofrecimiento extracontractual ¿la contrataría o no la contrataría? Justifique su respuesta.
8. ¿Podría darme ejemplos de qué tipo de valores agregados le han ofrecido?
9. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted realizaría un cambio de empresa de seguridad y vigilancia privada?
10. ¿Cuál fue el factor decisivo por el cuál usted contrato la última empresa de seguridad y vigilancia privada? Justifique su respuesta.
11. ¿Usted encuentra diferencias relevantes entre las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada?
12. ¿Cuál considera usted es el aspecto más importante para fidelizarse con una compañía de seguridad y vigilancia privada?
13. Me podría indicar ¿qué sabe o que ha escuchado de la normatividad que rige al sector de la seguridad y vigilancia privada en Colombia?
14. ¿Qué conocimiento tiene sobre el funcionamiento y la forma como se establecen las tarifas que cobran las empresas de seguridad y vigilancia privada?
15. ¿Tiene algún conocimiento sobre la postura que tiene la Superintendencia de vigilancia sobre los descuentos y valores agregados que ofrecen las empresas del sector?

16. Mencione cuál es su percepción acerca de la competencia entre las empresas del sector de la seguridad y vigilancia privada.

Anexo 2. Audios Entrevistas



Entrevistas.zip