

**ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS RELACIONADOS CON CAPACIDADES  
ORGANIZACIONALES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE DETERMINAN LA  
COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN EL  
AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA: ESTUDIO DE CASO**

**LUISA FERNANDA GARCIA SARMIENTO**

**ID 000387765**

**Trabajo de Grado de la Maestría en Administración**

**DIRECTOR:**

**Ph.D. JUAN FELIPE REYES RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2020**

## GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**PROPONENTE:** Luisa Fernanda García Sarmiento

**ID:** 000387765

**CORREO-E:** fernanda1437@hotmail.com

**DIRECTOR:** Juan Felipe Reyes Rodriguez

**TÍTULO DEL PROYECTO:** Análisis de factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que determinan la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada en el area metropolitana de Bucaramanga: Estudio de caso

**MODALIDAD:**

TRABAJO APLICADO INVESTIGATIVO:  ARTÍCULO REVISIÓN DOCUMENTAL:

ESTUDIO DE CASO:

**ÁREA(S):** Ciencias económicas administrativas y contables

**ASESORES (SI LOS HAY):**

**ENTIDADES INVOLUCRADAS (SI LAS HAY):**

**FIRMA DEL PROPONENTE:**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES .....	6
2.1.1. Capacidades organizacionales.....	7
2.1.1.1 Cooperación con clientes.....	8
2.1.1.2. Innovación en servicios y procesos de la organización .....	9
2.1.2. Habilidades gerenciales .....	11
2.1.2.1. Estilos de liderazgo .....	12
2.1.2.2. Relaciones sociales externas de los directivos .....	13
2.2. MARCO TEORICO.....	14
2.2.1 Conceptualización de competitividad .....	14
2.2.2. Competitividad empresarial .....	15
2.2.2.1. Capacidades organizacionales.....	15
2.2.2.2. Habilidades gerenciales.....	18
2.2.3. Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que inciden en la competitividad empresarial .....	19
2.2.3.1. Capacidades Organizacionales.....	19
2.2.3.2. Habilidades gerenciales .....	22
<b>3. DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	<b>26</b>
3.1. ENFOQUE Y ALCANCE .....	26

3.2. VARIABLES .....	26
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	29
3.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS .....	30
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1. FACTORES INTERNOS RELACIONADOS CON CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA A PARTIR DE LA LITERATURA .....	32
4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN COLOMBIA EN TORNO A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EN GENERAL .....	33
4.2.1. Generalidades del sector .....	33
4.2.2. Indicadores Financieros .....	35
4.2.3. Mercado Laboral.....	39
4.2.4. Regulación tarifaria en la vigilancia y seguridad privada .....	41
4.2.5. Desarrollo de las empresas de vigilancia y seguridad privada .....	42
4.2.6. Innovación.....	43
4.2.7. Situación actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga.....	43
4.3. CARACTERIZACIÓN DE FACTORES INTERNOS RELACIONADOS CON CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA .....	45
4.3.1. Cooperación con clientes.....	46
4.3.2. Innovación en los servicios y procesos de la organización.....	53
4.3.3. Estilos de liderazgo .....	59
4.3.4. Relaciones sociales externas de los directivos.....	64
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>6. LIMITACIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>78</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. De un enfoque del sector a una orientación basada en recursos y capacidades ....	16
Figura 2. Modelo para generar ventaja competitiva.....	17
Figura 3. Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que influyen en la competitividad de las empresas de seguridad y vigilancia privada a partir de la revisión de literatura .....	33
Figura 4. Ingresos operacionales del sector de la seguridad privada en Colombia.....	35
Figura 5. Participación en Ingresos Operacionales en 2018 por tamaño de empresa.....	36
Figura 6. Ingresos operacionales en el sector por tipo de servicio .....	37
Figura 7. Patrimonio en el sector seguridad privada .....	39
Figura 8. Cursos de capacitación en seguridad privada .....	40
Figura 9. Tarifas de contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada 2020 .....	41
Figura 10. Participación ingresos operacionales 2018 por tamaño de empresa en el área metropolitana de Bucaramanga .....	44
Figura 11. Activos y Pasivos del sector de seguridad privada en el área metropolitana de Bucaramanga ... ..	45
Figura 12. Red semántica: Cooperación con clientes.....	52
Figura 13. Red semántica: Innovación en los servicios y procesos de la organización.....	58
Figura 14. Red semántica: Estilos de liderazgo.....	63
Figura 15. Red semántica: Relaciones sociales externas de los directivos.....	68
Figura 16. Hallazgos de factores internos relacionados con capacidades organizacionales... ..	70
Figura 17. Hallazgos de los factores internos relacionados con habilidades gerenciales.....	70

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores internos influyentes en la competitividad empresarial a partir de la revisión de antecedentes .....	6
Tabla 2. Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, determinantes de competitividad empresarial .....	24
Tabla 3. Perfiles empresas estudiadas .....	28
Tabla 4. Evolución en los servicios de seguridad privada .....	34
Tabla 5. Activos del sector de seguridad privada .....	38
Tabla 6. Variable de proporcionalidad para servicios inferiores de 24 horas y/o 30 días .....	42

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

<b>TITULO:</b>	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS RELACIONADOS CON CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA: ESTUDIO DE CASO
<b>AUTOR(ES):</b>	Luisa Fernanda García Sarmiento
<b>PROGRAMA:</b>	Maestría en Administración
<b>DIRECTOR(A):</b>	Juan Felipe Reyes Rodriguez

**RESUMEN**

La competitividad empresarial se ha convertido en un elemento fundamental de las compañías, dado la gran fuerza que ha tomado la globalización económica, la cual ha provocado que se dificulte la comprensión del entorno organizacional el cual es altamente cambiante. Por tanto, el propósito de esta investigación es analizar factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que determinan la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga. En primera instancia, se procede a identificar a partir de la revisión de literatura los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que puedan influir en la competitividad de estas empresas. Posteriormente a través de un estudio de caso múltiple en siete empresas de seguridad y vigilancia privada ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, se realiza una exploración para así poder describir y caracterizar los factores internos previamente identificados en la literatura. Adicional, se describe la situación actual de estas empresas en Colombia, en torno a la competitividad del sector en general, para que así puedan lograr características internas que les permita conseguir y reforzar una posición superior respecto a sus competidores.

**PALABRAS CLAVE:**

Competitividad, factores internos, capacidades organizacionales, habilidades gerenciales, vigilancia privada

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** ANALYSIS OF INTERNAL FACTORS RELATED TO ORGANIZATIONAL ABILITIES AND MANAGEMENT SKILLS THAT DETERMINE COMPETITIVENESS FOR SECURITY AND PRIVATE SURVEILLANCE COMPANIES IN BUCARAMANGA'S METROPOLITAN AREA: CASE STUDY

**AUTHOR(S):** Luisa Fernanda García Sarmiento

**FACULTY:** Maestría en Administración

**DIRECTOR:** Juan Felipe Reyes Rodriguez

**ABSTRACT**

Business competitiveness has become a fundamental element of companies, given the great force that economic globalization has taken, which has made it difficult to understand the organizational environment, which is highly changing. Therefore, the purpose of this research is to analyze internal factors related to organizational capacities and managerial abilities that determine competitiveness in security and private security companies in the metropolitan area of Bucaramanga. In the first instance, we proceed to identify from the literature review the internal factors related to organizational capacities and managerial abilities that may influence the competitiveness of these companies. Subsequently, through a multiple case study in seven security and private surveillance companies located in the metropolitan area of Bucaramanga, an exploration is carried out in order to describe and characterize the internal factors previously identified in the literature. Additionally, the current situation of these companies in Colombia is described, regarding the competitiveness of the sector in general, so that they can achieve internal characteristics that allow them to achieve and reinforce a superior position compared to their competitors.

**KEYWORDS:**

Competitiveness, internal factors, organizational abilities, management skills, private security

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

Cada vez las organizaciones buscan generar ventajas competitivas sostenibles que le permitan su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Esto ha generado que se investigue en los diferentes sectores de la economía, los factores internos que influyen en la competitividad y la forma en cómo se ha enfrentado este desafío. Al examinar en la economía colombiana, se identifican oportunidades de mejora en el sector de la seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga, en donde es necesario se tenga una orientación en las estrategias competitivas, para estar a la vanguardia de los nuevos contextos globales.

El propósito del trabajo es identificar a partir de la literatura los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que puedan influir en la competitividad de las empresas de seguridad privada, para su posterior caracterización en empresas del área metropolitana de Bucaramanga a través de un estudio de caso múltiple. Adicional, se busca describir la situación actual de estas empresas en Colombia, en torno a la competitividad del sector en general, para que así puedan lograr características internas que les permita conseguir y reforzar una posición superior respecto a sus competidores.

Por tanto, se requiere conocer la actual situación de estos factores internos de competitividad abordados desde una dimensión organizacional e individual, de tal forma que se logre un proceso de reingeniería y transformación al interior de estas empresas. Esto, encaminado a incrementar su participación en el mercado de la seguridad y vigilancia privada a través de estrategias competitivas que generen valor en sus servicios.

El trabajo está estructurado en siete capítulos donde se presenta el problema de investigación, un marco de referencia teórico, la metodología a implementar y, los resultados obtenidos relacionando los factores internos definidos y su caracterización en las empresas estudiadas, así como una descripción de la situación actual de estas empresas en Colombia en torno a la competitividad del sector en general. Luego se presentan las conclusiones obtenidas en el estudio, las limitaciones y, por último, las recomendaciones.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competitividad empresarial se ha convertido en un elemento fundamental de las compañías, dado la gran fuerza que ha tomado la globalización económica, la cual ha provocado que se dificulte la comprensión del entorno organizacional altamente cambiante. Es así como, el concepto de competitividad cada vez es más implementado en las organizaciones que buscan desarrollar ventajas competitivas con las que puedan diferenciarse de sus competidores.

Actualmente existen sectores sensibles en la economía colombiana que merecen atención para la caracterización de su problemática competitiva y el posterior desarrollo de estrategias de mejoramiento de la misma. Uno de los sectores que demuestran su necesidad de estudio y análisis en cuanto a competitividad empresarial al ser una actividad muy importante en la economía del país, es el de seguridad y vigilancia privada. Esto dado que, de acuerdo a un análisis al sector realizado por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE, 2017), en Colombia se ha presentado un crecimiento considerable en este servicio, ya que las instituciones y los ciudadanos cada vez más buscan salvaguardar su patrimonio y seguridad propia, como consecuencia a las constantes acciones de la delincuencia común, lo cual genera una situación de inseguridad.

Empresas Colombianas de Seguridad (ECOS, 2017), en una publicación de la Revista Dinero (2017), indica que a septiembre de 2017 se tenían en el país 937 empresas de seguridad y vigilancia privada que tenían contratado a 235.000 colombianos. Adicional, la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada (2018), en su Informe de Gestión 2017, indica que al cierre de 2017 estas empresas mantenían su tendencia al crecimiento en cuanto a ingresos operacionales, a pesar de la caída de la utilidad neta en 2015 y su posterior recuperación en 2016.

Es por esto que, con el incremento en la cantidad de empresas de seguridad y vigilancia privada en el país, el sector ha alcanzado una madurez, lo cual ha creado una fuerte competencia que genera la necesidad de conocer los factores internos competitivos que presentan con el fin de permanecer en este sector.

Adicional a esto, de acuerdo a Martínez (2017), quien es el Superintendente de Vigilancia y Seguridad Privada, en su Informe de Gestión indica que para el cierre de 2017 se tenían registradas legalmente en el país unas 6 mil 56 empresas dedicadas a actividades relacionadas con seguridad. Además, asegura que, estos servicios evolucionan con el transcurso de los días, lo que ha generado que la entidad de control y regulación se deba adaptar y dinamizar constantemente con el propósito de tener un adecuado control a un sector que es económicamente destacable y creador de empleos en el país.

Adicional, teniendo en cuenta el resultado del Consejo Privado de Competitividad (CPC, 2018) en cuanto al Índice Departamental de Competitividad (IDC), en donde se ubica a Santander como uno de los más competitivos del país, se toma el área metropolitana de Bucaramanga como base de estudio. Esto con el fin de realizar un diagnóstico con el que se pueda identificar en algunas empresas del sector de la seguridad y vigilancia privada, qué tipo de factores internos estas organizaciones están logrando desarrollar para poder ser competitivas. Con base a esto, cabe el interrogante:

¿Qué factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, están desarrollando las empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga para generar competitividad?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Dado a un mercado que cada vez es más exigente, se ha generado la necesidad de dar interés a los aspectos internos de las empresas para generar ventajas competitivas. Por consiguiente, se ha desplazado el foco de atención hacia la explotación de competencias valiosas, generalmente de características cualitativas e intangibles y de movilidad imperfecta, lo que hace

que las empresas se diferencien de otras (Camisón, 2001). Siendo así, las empresas se diferencian al obtener beneficios no de factores cuantitativos, sino de crear características internas intangibles como capacidades organizacionales y habilidades en los integrantes de la empresa (Cuervo, 1995). Por tanto, para Rumelt (1991), además de desarrollar capacidades organizacionales, se necesita la habilidad de los directivos para adquirir y coordinar dichos recursos y capacidades y así obtener resultados superiores.

En consecuencia, Narváez, Fernández, y Senior (2008), indican que, a partir de dichas características internas se podrá formular diferentes estrategias en las empresas que permitan desarrollar una ventaja competitiva con la que logren responder a los diversos escenarios de su entorno, a lo que según Guiltinan, Madden y Paul (2007) requiere de un arduo trabajo interno en toda la organización, el cual busque afrontar una competencia que cada vez es más fuerte.

Es por esto que, para que las empresas de seguridad y vigilancia privada del área metropolitana de Bucaramanga puedan lograr diferenciación ante sus competidores y crecer rentablemente aumentando de esta forma su valor, se hace necesario a partir de un estudio de caso múltiple, caracterizar los factores internos identificados, relacionados con las capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que influyen en su competitividad. Para esto, también se requiere tener una descripción de la situación actual de estas empresas en Colombia en cuanto a la competitividad del sector en general.

Al lograr lo anterior, se ayuda a que estas empresas puedan identificar aspectos internos susceptibles de mejora. Así, al tomar las correcciones necesarias, lograrán impulsar su crecimiento y adquisición de competencias distintivas al contar con las herramientas necesarias que le permitan definir soluciones estratégicas, que les ayude así a permanecer y superar los desafíos que se despliegan en su entorno. Por consiguiente, es importante que los empresarios del sector de seguridad privada en el área metropolitana de Bucaramanga, desarrollen e integren actividades internas que generen valor, siendo estas impulsadas por sus áreas funcionales y la adecuada gestión de sus recursos. Adicional, la competitividad empresarial además de traer diferentes beneficios para las organizaciones, genera un impacto

positivo en la economía de la región, siendo este un tema de gran importancia para el bienestar de sus habitantes y la competitividad del país.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que determinan la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que pueden influir en la competitividad a partir de los referentes teóricos.
- Describir la situación actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada en Colombia en torno a la competitividad del sector en general.
- Caracterizar, mediante estudio de caso, el desarrollo de los factores internos previamente identificados, que pueden influir en la competitividad de empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES

En la literatura, diferentes trabajos empíricos señalan en sus investigaciones los diversos factores internos que influyen en la competitividad empresarial. Por consiguiente, se hizo una revisión exhaustiva con relación a estos factores internos en empresas de servicios con el propósito de poderlos analizar desde el contexto de las empresas de vigilancia privada dado a los escasos estudios en estas empresas en cuanto a competitividad. Siendo así, se logró evidenciar los siguientes factores internos, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Factores internos influyentes en la competitividad empresarial a partir de la revisión de antecedentes

FACTORES INTERNOS	AUTOR
Reputación empresarial	Suárez, López, Saiz (2020)
Capacidades internas	Arrieta (2018)
	Sinthupundaja, Chiadamrong y Kohda (2018)
Habilidades de los directivos	Naranjo (2015)
	Leyva, Cavazos, y Espejel (2018)
	Rambe (2018)
Relaciones sociales externas de los directivos	Zarta y Quevedo (2018)
	Nieves (2014)
	Araujo (2015)
Estilo de liderazgo	Wolff, Wältermann y Rank (2020)
	Araujo (2015)
	Rivera (2015)
Orientación al marketing interno	Khan et al. (2020)
Estructura organizativa	Ruizalba, Vallespín, Pérez (2014)
Cooperación con clientes	Marín y Losada (2014)
Interacción con el cliente	Sinthupundaja, Chiadamrong y Kohda (2018)
	Gallego, Meglio, Vänskä y Rubalcaba (2019)
Relación con el cliente	Almeida y Campos (2020)
Aprendizaje organizacional	Landroquez, Castro y Carrión (2011)
Gestión del conocimiento	Rivera (2015)
	Nieves y Osorio (2019)

Intercambio de conocimientos	Taegoo y Gyehee (2012)
Capacidades de absorción del conocimiento	González y Hurtado (2014)
	Olea, Contreras y Barcelo (2016)
Conocimiento tecnológico	Urgal, Quintás y Arévalo (2011)
Planeación estratégica	Leyva, Cavazos y Espejel (2018)
	García, Quintero y Arias (2014)
	Nieves (2014)
	Araujo (2015)
	Gallego, Meglio, Vänskä y Rubalcaba (2019)
Innovación	Almeida y Campos (2020)
	Elidemir, Ozturen y Bayighomog (2020)
	Taegoo y Gyehee (2012)
Innovación organizativa	Camisón y Villar (2014)
	Nieves y Osorio (2019)
	Urgal, Quintás y Arevalo (2011)
Desempeño innovador	García, Quintero y Arias (2014)
	Rueda, González, Rodenes y Moncaleano (2018)
Cultura organizacional	
Ambiente interno de la empresa	Urgal, Quintás y Arévalo (2011)

Fuente. Elaboración propia.

No obstante, una vez consolidados los anteriores factores internos encontrados a partir de la revisión de estudios empíricos, se procedió a seleccionar aquellos que además de su frecuencia o reiteración en las investigaciones, se abordaban desde una dimensión organizacional e individual, es decir desde las capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, agrupándolos en estas dos categorías. A continuación, se mencionan los hallazgos encontrados en las investigaciones, según los factores internos seleccionados.

### 2.1.1. Capacidades organizacionales

Al hablar de capacidades de la organización como factor determinante en la competitividad empresarial, la cooperación con clientes y la innovación tanto en los servicios ofrecidos como en los procesos, entran a ser capacidades que toda organización debe desarrollar para lograr ser competitivos.

### **2.1.1.1 Cooperación con clientes**

Araujo (2015), en su análisis en cuanto a los retos gerenciales de las empresas de seguridad y vigilancia privada en Colombia para ser competitivas en el mercado actual, señala que, estas empresas generan valor agregado al lograr que sus clientes perciban que al solicitar una asesoría o ante algún requerimiento, existe una adecuada gestión a su necesidad, lo que genera que esté satisfecho. Adicional, para este autor, se deben buscar mecanismos para interactuar con los clientes, y alcanzar así su fidelidad para a través de ellos atraer nuevos clientes. Finalmente, al brindar un buen servicio a los clientes, no solamente ellos serán beneficiados sino también la empresa.

Al referirse a la cooperación con clientes en el sector de servicios, cabe mencionar la investigación de Sinthupundaja, Chiadamrong, y Kohda (2018), en empresas de Tailandia, cuyas variables a analizar eran las capacidades internas, cooperación externa y la responsabilidad social corporativa. Concluyen que, a través de la cooperación con los clientes, las empresas de servicios pueden comprender mejor a sus clientes, mejorando el rendimiento empresarial, ya que al conocerlos se tiene la capacidad de personalizar sus requerimientos, desarrollar nuevas soluciones, y abordar sus necesidades futuras para responder a los cambios en las perspectivas de los clientes.

No obstante, las organizaciones al buscar una cooperación con los clientes, deben tener una adecuada relación e interacción con estos. Es por ello que, para un mejor desempeño, las organizaciones deben saber cómo combinar sus capacidades y así crear un mayor valor para sus clientes, ya que estos cada vez toman mayor fuerza al momento de lograr competitividad.

En cuanto a estas relaciones con los clientes, cabe mencionar el estudio de Landroquez, Castro, y Carrión (2011), en donde definieron un modelo el cual estaba conformado por la orientación al mercado, procesos de conocimiento y gestión de la relación con el cliente, cuyo propósito es que las organizaciones creen valor a sus clientes. Ellos concluyen, que es fundamental que las organizaciones desarrollen y mantengan relaciones continuas y a largo plazo con sus clientes, lo cual representa un “intercambio mutuamente beneficioso”.

Para Rojas, Bejarano y Marin (2016), quienes, en un análisis de las estructuras de gestión del servicio en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, identificaron lo fundamental que son las relaciones con los clientes para generar valor y una adecuada gestión de la promesa. Adicional señalan que, aunque determinados colaboradores juegan un papel importante al ser considerados como “influenciador” del cliente, el buen servicio es responsabilidad de todos los niveles de la organización, en donde al desarrollar capacidades por ejemplo en comunicación, se logrará generar una diferenciación ante los competidores.

En cuanto a la interacción con el cliente, les permite a las empresas aprovechar y explotar el conocimiento que reside en ellos para generar innovación, ya que los clientes representan una fuente importante de conocimientos. **Esto lo reafirma Almeida y Campos (2020), en su investigación en hoteles de Portugal donde señalan que, las empresas deben apoyarse en las capacidades y recursos de sus clientes para crear valor, por lo que estos deberían participar activamente a tal punto que este trabajo colaborativo permita innovar de tal forma que se genere valor para las dos partes.**

Siendo así, a partir de lo mencionado se puede observar como para los diferentes autores, las empresas de servicios podrán establecer una relación de cooperación con sus clientes al interactuar de manera permanente con ellos, de tal forma que desarrollen y mantengan relaciones continuas y de largo plazo. Para esto se requiere de un buen servicio y comunicación, con lo que logran conocer las expectativas y necesidades de sus clientes para tener una mayor capacidad de respuesta y anticiparse a las tendencias del entorno. Adicional, esta interacción permanente, les permite a las empresas aprovechar el conocimiento que tienen los clientes, para de esta forma brindar soluciones personalizadas e innovadoras.

#### **2.1.1.2. Innovación en servicios y procesos de la organización**

Las organizaciones deben innovar no solo en sus servicios, sino también a nivel organizacional en sus procesos internos, ya que esto representa una ventaja competitiva, en donde tanto los clientes como los colaboradores aportan a esta innovación.

Araujo (2015) señala que, los gerentes de las empresas de seguridad y vigilancia privada tienen el reto de crear valor agregado a los servicios ofrecidos. Esto representa una ventaja competitiva, al brindar un servicio diferencial y atractivo a los clientes actuales y potenciales, para lo cual se requiere que las empresas se fortalezcan en sus procesos y procedimientos.

Al abordar la innovación en estudios de empresas de servicios, cabe mencionar la investigación de Taegoo y Gyehee (2012), en hoteles ubicados en Corea, donde analizaban el intercambio de conocimientos e ideas de los empleados como generador de competitividad. Concluyen que, a través de este intercambio, se obtienen capacidades de innovación organizacional y por tanto mejores rendimientos, ya que, por ejemplo, se logra desarrollar nuevos servicios. Estos autores mencionan la importancia de que los directivos promuevan una cultura en donde se den las condiciones para compartir el conocimiento y las ideas, generando un ambiente social de apoyo que permita a las personas disfrutar el ayudar a otros al intercambiar su conocimiento e ideas, lo cual aumentará su motivación.

Otro ejemplo de esto es el estudio de Elidemir, Ozturen y Bayighomog (2020) con empleados de hoteles, en donde señalan que la creatividad de estos contribuye a obtener ventaja competitiva sostenible. Siendo así el comportamiento innovador de los colaboradores ayuda de manera positiva a las organizaciones de servicios que compiten con productos casi homogéneos, por lo que estas deben aprovechar el conocimiento e ideas de sus colaboradores para innovar.

En cuanto al papel de los clientes para lograr innovación, para Gallego, Meglio, Vänskä y Rubalcaba (2019), al analizar la implicación del cliente en el desarrollo de nuevos servicios en empresas turísticas españolas, concluyen la necesidad de incluirlos de una manera efectiva y sistemática en los procesos de innovación, en donde se logre una mayor comprensión del cliente. Todo esto ya que, las ideas de los clientes pueden llegar a ser más innovadoras en términos de originalidad y valor al ser ellos una fuente importante de conocimiento, a lo que se requiere que las empresas abandonen los métodos tradicionales utilizados para comunicarse con los clientes.

Por otra parte, la importancia de la innovación organizacional lo reafirman García, Quintero, y Arias (2014), en su investigación en empresas de servicios en Colombia, en la que estudiaban las capacidades de innovación, desempeño innovador y organizacional. Ellos concluyen que, las capacidades de innovación influyen de manera positiva al buscar la competitividad en empresas de servicios y el buen desempeño organizacional. Esto hace que sea necesario definir una estrategia de innovación que permita suplir las diferentes necesidades de los clientes. Por tanto, se debe trabajar en conocer las necesidades aun insatisfechas del cliente e identificar las tendencias que no están en la visual de la organización, para anticiparse a dar respuesta a estas necesidades de forma innovadora.

Con base en lo expuesto por los anteriores autores, para generar innovación en las organizaciones es de gran importancia que los directivos promuevan una cultura en donde todos los colaboradores puedan compartir sus ideas y se dé un intercambio de conocimiento. Además de esto, la participación del cliente también es un aspecto fundamental, ya que con su interacción se podrán conocer sus necesidades y expectativas, lo que permitirá definir estrategias de innovación para lograr de esta forma ofrecer a los clientes un servicio diferencial.

### **2.1.2. Habilidades gerenciales**

Retomando el estudio de Araujo (2015), para que las empresas de seguridad y vigilancia privada logren ser competitivas en un mercado que cada vez es más exigente, se requiere de gerentes con habilidades y conocimientos que les permita tener una visión holística del negocio de la seguridad. Siendo así, deberán ser gerentes estratégicos que tengan la habilidad de liderar la organización y optimizar los recursos de la empresa, al hacer una adecuada planificación y toma de decisiones.

En empresas de servicios, para Naranjo (2015), quien analizó las habilidades gerenciales en líderes de medianas empresas en Colombia, es trascendental que todo líder tenga la habilidad de interactuar con su entorno, pueda adaptarse al cambio, y logre reconocer las estrategias que se requieren en la organización. A su vez, para este autor, los líderes deben tener una

comunicación asertiva tanto con sus pares como colaboradores, así como lograr un empoderamiento en estos últimos al influir en ellos positivamente.

Por otra parte, en un trabajo empírico llevado a cabo por Leyva, Cavazos, y Espejel (2018), a empresarios de una población en México, concluyen que, para generar ventajas competitivas se requieren directivos dinámicos, hábiles, quienes deben estar actualizados, y abiertos a los diferentes cambios que se puedan presentar, ya que ellos son quienes podrán potencializar a través de su planeación y gestión las capacidades de la organización.

Por consiguiente, a partir de lo definido por los anteriores autores, cabe señalar en estas habilidades gerenciales el liderazgo de los directivos y las relaciones sociales externas que ellos establecen, como factores de gran importancia al momento de buscar competitividad en las empresas.

#### **2.1.2.1. Estilos de liderazgo**

Araujo (2015) concluye que, el liderazgo es un desafío que tienen los gerentes de las empresas de seguridad y vigilancia privada para generar competitividad. Por consiguiente, estos gerentes deberán ser líderes proactivos, al hacer mover a sus colaboradores hacia la ejecución de las estrategias definidas y por tanto cumplir los objetivos. Siendo así, como líderes deben lograr que los colaboradores conozcan lo que la empresa espera de ellos en la ejecución de la estrategia, y de qué manera se pueden alcanzar los resultados. Todo esto será posible al tener la capacidad de generar motivación en sus colaboradores.

En cuanto a empresas de servicios, cabe mencionar el estudio realizado por Rivera (2015), quien analizaba los factores determinantes para que las pequeñas empresas logren innovación, alto rendimiento y competitividad. Con base en los resultados obtenidos, una de sus conclusiones es que, el líder estratégico debe ser capaz de desempeñar roles de liderazgo competitivos, con el que pueda facilitar un aprendizaje organizativo, ya que esto representa una estrategia significativa para generar competitividad.

Adicional a esto, Khan et al. (2020), en su estudio realizado en el sector turístico y hotelero en España, concluyen que el liderazgo juega un papel trascendental bien sea como facilitador o como obstáculo en la innovación organizacional. Por lo que la innovación al ser esencial para la competitividad, se necesita de un liderazgo transformacional ya que este contribuye de manera significativa en la innovación, al generar un clima organizacional innovador, en el que se incentiva a la creatividad e intercambio de ideas.

En tal sentido, a partir de los hallazgos obtenidos por los anteriores autores, se evidencia como las organizaciones requieren de líderes proactivos y estratégicos para generar competitividad, en donde estos logren motivar a sus colaboradores de tal forma que se dé una sinergia para así alcanzar los objetivos que se han definido.

#### **2.1.2.2. Relaciones sociales externas de los directivos**

Araujo (2015), señala que los gerentes de empresas de vigilancia privada deben estar actualizados para así actuar de una manera oportuna ante un entorno tan cambiante. Por tanto, deberían compartir experiencias con otras organizaciones y personas que les permita adquirir información. En empresas de servicios, Nieves (2014) en un estudio realizado en hoteles ubicadas en España, en el que analizaba las relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación, determinó que las relaciones externas de los directivos juegan un papel importante ya que les permite adquirir nuevos conocimientos, lo cual es favorable para la innovación organizacional. Es así como, a partir de fuentes externas ellos pueden adquirir información, con la que pueden mejorar sus capacidades cognitivas y con base en esto tomar decisiones acertadas al saber cómo integrar de manera efectiva los recursos internos de la organización.

Por otra parte, Wolff, Wältermann y Rank (2020), concluyen en su estudio realizado con gerentes de empresas de tecnología que, las relaciones sociales con los competidores directos pueden ser consideradas una estrategia valiosa para alcanzar ventajas competitivas. Esto permite se genere una relación de colaboración, donde se da un intercambio de información y conocimiento, lo que permite se generen redes de cooperación y a la vez una competencia simultánea.

Siendo así, según los anteriores autores, los directivos deben estar constantemente adquiriendo información nueva la cual les permite estar actualizados ante los cambios del entorno. Todo esto es posible al interactuar con personas externas a la organización, en donde toda la nueva información adquirida favorece el proceso de innovación.

Finalmente, a partir de la revisión de antecedentes se evidencia que, aunque el sector de la seguridad y vigilancia privada juega un papel trascendental en la economía colombiana, dado al crecimiento considerable que se ha presentado en este servicio (FONADE, 2017), no existen muchas investigaciones o antecedentes sobre los factores internos que influyen en su competitividad, lo que justifica su necesidad de estudio y análisis.

## **2.2. MARCO TEORICO**

### **2.2.1 Conceptualización de competitividad**

La competitividad es una prioridad y una de las principales razones de preocupación de las organizaciones, quienes se han visto obligados a buscar estrategias con las que puedan alcanzar en el mercado un mejor posicionamiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Por tanto, la competitividad cada vez más desempeña un papel significativo en las organizaciones, debido a las altas exigencias del mercado y el constante desarrollo de la economía.

Existen varias definiciones en cuanto a competitividad, en donde diferentes autores señalan que hace referencia a las condiciones que se tiene para alcanzar en el mercado una mejor posición con respecto a los rivales, siendo capaces de generar buenos resultados de manera sostenible (Estrada, García y Sánchez, 2009). La competitividad se puede abordar a nivel país, región, industria y empresa, por lo que, partiendo de esto, y trayendo la anterior definición a estos tres niveles, Murtha (1998) ha definido la competitividad como la fortaleza económica que tiene un país, industria o empresa en comparación a sus rivales.

Al hablar de competitividad en las empresas, siendo este el tema central a estudiar en esta investigación, Porter (1991) plantea que, las organizaciones pueden ganar competitividad al

tener productos de mejor precio, oportunidades y condiciones de calidad, con respecto a sus competidores. Adicional, concluye que, aquellas empresas que logran ser competitivas, generan que también lo sean las regiones y por consiguiente un país.

### **2.2.2. Competitividad empresarial**

Como se mencionó en el anterior numeral, la competitividad en las empresas es el tema central a analizar en este proyecto, por lo que es importante abarcar mucho más sobre este, dado que, diferentes autores señalan que son diversos los factores que inciden positiva o negativamente en la competitividad empresarial. Es así como, por un lado, están los factores externos, dependientes del lugar en donde la empresa se encuentra ubicada, y los factores internos que son las condiciones internas que se encuentran bajo su control (Grant, 1991).

Para Daft y Steers (1992), las empresas son sistemas abiertos y por tanto no están ajenas a los constantes cambios del entorno donde muchas veces el control de estos factores externos es bajo o muy poco por parte de la empresa, por lo que se debe desarrollar la capacidad de reaccionar rápidamente a las diferentes tendencias del mercado. Todo lo contrario, ocurre con los factores internos, ya que son controlables por la organización, y en donde para Fernández (1993), las empresas deben desarrollar características internas las cuales deben ser difícilmente copiables por sus rivales, de tal forma que le permita ser completamente diferente a las demás, desarrollando de esta forma competencias distintivas.

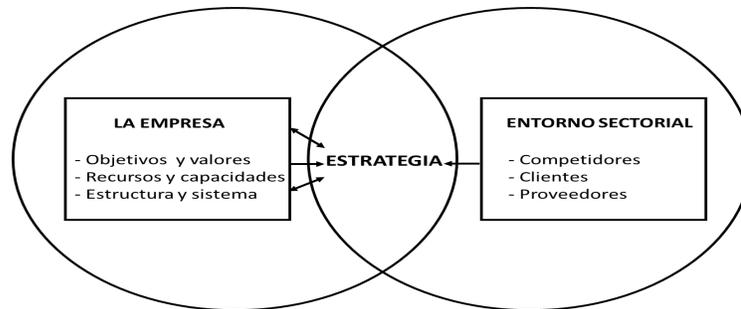
En consecuencia, las características internas intangibles toman gran importancia al momento de generar competitividad, por lo que se debe desarrollar capacidades organizacionales para una adecuada gestión de los recursos, y en tal sentido, se necesitará de directivos con habilidades gerenciales, que permitan optimizar dichos recursos y capacidades de la organización, para así desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

#### **2.2.2.1. Capacidades organizacionales**

Para identificar los factores internos de competitividad relacionados con las capacidades organizacionales, cabe señalar la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, en

donde para Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990) y Peteraf (1993), para lograr definir una estrategia empresarial acertada y generar competitividad, se dependerá no solamente del sector, sino también de una adecuada gestión de los recursos y capacidades internas, como se presenta en la figura 1.

Figura 1. De un enfoque del sector a una orientación Basada en los Recursos y Capacidades

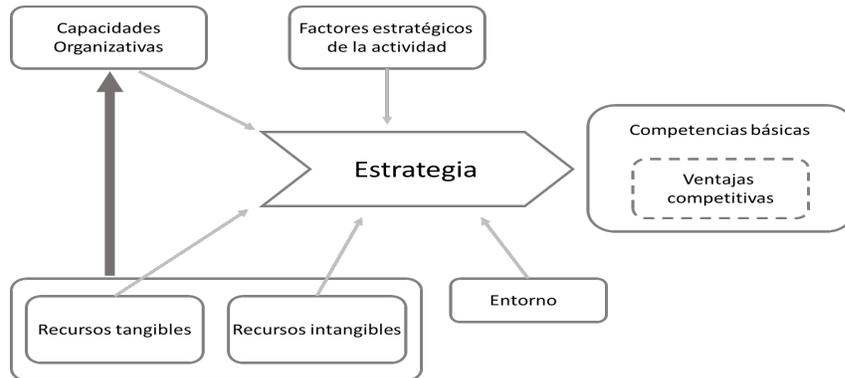


Fuente: Suarez e Ibarra (2002).

Esta teoría señala que en las organizaciones se da una heterogeneidad en sus recursos y capacidades, lo que les permite marcar la diferencia frente a la competencia. Esto explica la razón por la cual a pesar de que existan empresas que parecieran ser iguales, tienen más éxito que otras (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Siendo así, si se da una adecuada gestión a esta heterogeneidad frente a las diferentes oportunidades que se den en el entorno, se puede obtener no solamente competencias básicas, sino una ventaja competitiva.

Según Cuervo (1995), los recursos hacen referencia a los activos disponibles y que la empresa puede controlar, siendo estos físicos, financieros, humanos, organizativos y tecnológicos por lo que se clasifican en tangibles e intangibles, en donde los primeros no contribuyen en gran medida a la creación y sostenimiento de ventajas competitivas ya que son fáciles de identificar e imitar. Las capacidades o competencias, serán los conocimientos que se dan del aprendizaje colectivo de la empresa, al combinar los recursos. En tal sentido, los recursos y las capacidades organizacionales, le dan la dirección a las empresas para que puedan definir sus estrategias (Ver Figura 2.)

Figura 2. Modelo para generar ventaja competitiva



Fuente: Adaptado de Jardon y Martos (2010).

En la anterior imagen se observa cómo se requiere que los recursos trabajen en conjunto con el propósito de generar las capacidades, y así poder definir una adecuada estrategia para obtener una ventaja competitiva. En la misma línea, para Porter (1991) y Cuervo (1995), para que las organizaciones logren el sostenimiento y perfeccionamiento de la ventaja competitiva, se debe generar constantemente un proceso en donde se invierte y acumulan recursos y capacidades.

Dierickx y Cool (1989), señalan que entre los recursos y capacidades hay una gran dependencia, ya que no se pueden acumular capacidades para colocar en marcha la estrategia, si se accede con dificultad a estos recursos. Adicional mencionan que, los recursos se pueden diferenciar de las capacidades, dado que el usar los recursos los agota, mientras que las capacidades a medida que se usan se perfeccionan. Por consiguiente, para que las empresas sean competitivas, se deben integrar los recursos y capacidades, obteniendo características únicas y originales al no tenerlas otras organizaciones, en donde los recursos son valiosos, escasos y difíciles de imitar.

No obstante, dado a un entorno tan cambiante surge el concepto de capacidades dinámicas, en donde se hace necesario que las empresas constantemente modifiquen sus recursos y capacidades de tal forma que logren adaptarse y generar una ventaja competitiva (Cruz, López y Martín, 2009). A esto Teece (2007) señala que, esta capacidad dinámica les permite a las

empresas adaptarse tanto a clientes que cambian continuamente como a los cambios tecnológicos, a lo que Eisenhardt y Martin (2000) mencionan ser trascendental el que las empresas tengan la capacidad de absorber el conocimiento externo y a su vez pueda capitalizar dicho conocimiento a través de la capacidad de innovación.

#### **2.2.2.2. Habilidades gerenciales**

Al abordar los factores internos de competitividad desde una dimensión individual, para Child (1972) y Hambrick y Mason (1984), las habilidades de los directivos son de gran importancia para lograr generar y mantener el éxito de la organización, ya que finalmente ellos tienen la capacidad para entender y analizar los resultados obtenidos por la compañía al apalancarse de sus recursos, y a partir de esto tomar las acciones correctivas que se requieran.

Mahoney y Pandian, (1992) señalan que, los directivos deben tener la habilidad a través de una adecuada planificación estratégica, de definir el camino que tomará la organización y por tanto establecer la estrategia a implementar. Por lo que, Suarez e Ibarra (2002) indican que, si los recursos y capacidades de la empresa no son muy duraderos o fácilmente se pueden copiar por sus rivales, los directivos deben tener la habilidad de definir rápidamente diferentes estrategias que les permita diferenciarse de sus competidores o buscar cómo obtener nuevas fuentes que generen ventajas competitivas.

Por consiguiente, para tener la habilidad de tomar decisiones acertadas, es importante que los directivos consideren la cultura organizacional, ya que como indica Román, Piana, Pereira, Mello y Erdmann, (2012), la cultura está asociada con el desempeño organizacional y aquellas empresas con culturas fuertes, se desempeñan mejor. De acuerdo a Gómez y Fontalvo (2014), la cultura organizacional ayuda a realizar la estrategia de la organización al permitir que los colaboradores se unan con el fin de cumplir un objetivo en común, por lo que la cultura permite apalancar la dirección estratégica (Acosta y Oreja, 2008).

Adicional a esto, para Barney (1991), una de las características de los directivos es el conocimiento que tienen, el cual es indispensable para alcanzar ventajas competitivas perdurables. Colombo y Grilli (2005) añaden que, el ser competitivos también dependerá en

gran medida de la formación y la experiencia que puedan tener los gerentes y su equipo de trabajo administrativo.

### **2.2.3. Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que inciden en la competitividad empresarial**

Para el estudio en cuanto a competitividad de las empresas de seguridad y vigilancia privada, se identificaron los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, abordando así una dimensión organizacional a partir de lo que define la teoría de recursos y capacidades y, una dimensión individual desde las definiciones de diferentes autores académicos en cuanto a habilidades gerenciales.

#### **2.2.3.1. Capacidades Organizacionales**

Para Landroquez, Castro, y Carrión (2011), dado a la alta competencia y a un entorno tan cambiante, provoca que se genere una mayor exigencia a las organizaciones en sus capacidades para poder crear valor. Es así como, las capacidades que desarrollan las organizaciones en cuanto a cooperación con sus clientes e innovación en sus servicios como a nivel organizacional, aumentan la oportunidad para crear dicho valor.

- **Cooperación con clientes**

En cuanto a la cooperación con clientes, Barney (1991) señala que, a través de ella se logra en las organizaciones el desarrollo de recursos y conocimientos valiosos, raros e inimitables, que pueden extenderse para cubrir temas económicos, sociales y ambientales. Es por esto que, para Andolsen (2007), citado por Roman, Piana, Pereira, Mello, y Erdmann (2012, p. 37), en toda organización, los clientes representan la razón para que una empresa exista, por lo que, en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, le ayudará a la organización en la definición de su estructura, sus procesos, servicios, así como los diferentes valores que necesitara para lograr el buen desempeño. Roman, Piana, Pereira, Mello, y Erdmann (2012) señalan que, los principios de toda organización deben estar orientados a conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, en donde, para lograr su lealtad se necesita tener relaciones adecuadas con ellos, dado que los rivales son cada vez más fuertes, y vuelve a los clientes menos conformistas.

Landroquez, Castro, y Carrión (2011), definen la gestión de la relación con el cliente, como todas aquellas actividades de la organización, que buscan crear y mantener relaciones a largo plazo con los diferentes clientes, en donde la relación generada debe dar valor a todos los involucrados. Así mismo estos autores señalan que, la gestión de la relación con el cliente no pretende saber cómo vender el producto o servicio, sino que por el contrario se usa es para saber cómo crear valor al cliente.

Para Perdomo y Prieto (2009), las empresas que prestan un servicio, deben tener una orientación al cliente, lo cual representa un desafío ya que esto implica que sus procesos, tecnología, y sus colaboradores, se encuentren alienados con la estrategia de un buen servicio. Albreht (1998) citado por Perdomo y Prieto (2009, p. 24), menciona que, “es por medio de los colaboradores que se pueden generar momentos de verdad, en el que el cliente puede tener contacto con cualquier aspecto de la empresa, por remoto que sea, y obtiene una experiencia sobre la cual se puede formar una impresión”. Es por esto que, por medio de la relación generada entre trabajadores y clientes, este último obtiene una percepción de la calidad del servicio, lo cual genera que tenga el interés o no de realizar negocios con la organización.

Para Zeithaml y Bitner (2002), citado por Perdomo y Prieto (2009, p. 28), los colaboradores de la empresa deben contar con habilidades y conocimientos que permitan brindar un buen servicio, por lo que las organizaciones deben buscar detectar las competencias que se requieren para cada trabajador de acuerdo al rol que ejerce, en donde se brinde la formación y desarrollo necesario. En tal sentido, para alcanzar una buena estrategia de servicio, además de ser necesario que los trabajadores la entiendan y logren colocarla en marcha, se requiere tener canales de comunicación eficaces, en donde se pueda identificar la forma adecuada de atender al cliente y conocer de esta forma sus necesidades y expectativas (Perdomo y Prieto, 2009).

- **Innovación en servicios y procesos de la organización**

Por otra parte, al hablar de innovación como una de las capacidades que debe generar la organización para ser competitiva, Baker y Sinkula (2002), señalan que para lanzar al mercado nuevos productos o servicios que logren satisfacer las necesidades de los clientes y por tanto

generar un mejor rendimiento, las empresas requieren de un aprendizaje organizativo ya que este contribuye a desarrollar capacidades de innovación.

Siendo así, es fundamental que la innovación continua esté incluida en la estrategia empresarial, a lo que Huber y Sweeney (2007), consideran que, las empresas podrán asumir el desafío de la competitividad, si sus actos se basan en la innovación. Para este autor, innovar serán todos los cambios que se generen al estar guiados por el conocimiento, y den valor en la organización.

Ponti y Ferrás (2006) citado por Gómez (2009, p. 55), señalan que innovar es una capacidad que puede ser gestionada, y para que sea una estrategia empresarial se requiere de una cultura organizacional orientada al aprendizaje, en la que se generen espacios en donde los colaboradores pueden interactuar y generar ideas, existir interés en explotarlas, y unos procesos eficientes que permitan su gestión. Por tanto, innovar implica una serie de tareas que van desde la búsqueda e identificación de oportunidades que no se encuentran satisfechas en el entorno (“inputs”), y las que se requieren para lograr satisfacer completamente a los clientes (“outputs”).

Adicional a esto, para Urgal, Quintás y Arévalo (2011), aunque el conocimiento es un recurso que incide en el desempeño innovador, este último se da de forma diferente en las organizaciones dado a la capacidad que tienen estas en convertir dichos recursos en productos y procesos innovadores. Para estos autores, el compromiso de la alta dirección también influye en la capacidad de innovar y por consiguiente en el desempeño innovador, por lo que se debe buscar propiciar un ambiente interno que favorezca la innovación.

A su vez, autores como Camisón y Villar (2014), mencionan que la innovación organizacional permite que se desarrollen en las organizaciones capacidades en lo referente a innovación tecnológica, donde estas dos favorecen los productos y procesos, lo cual genera un mejor desempeño en las empresas.

### **2.2.3.2. Habilidades gerenciales**

En un entorno tan cambiante y competitivo, es trascendental que los directivos de las empresas desarrollen y potencialicen habilidades gerenciales, que les permita dirigir sus organizaciones al éxito. Es por esto que, entre esas habilidades se encuentran como factores internos de competitividad el liderazgo y las relaciones sociales externas de los directivos.

- **Estilos de liderazgo**

Los directivos deben desarrollar diferentes habilidades en cuanto a liderazgo, que les permita fomentar la participación de todos sus colaboradores al transmitir su visión, y, por consiguiente, los intereses de los trabajadores se encuentren alienados con los objetivos de la organización (Perdomo y Prieto, 2009). Autores como Hax y Matfluf (1996) y Avolio et al (2004), citado por Mendoza, García, y Uribe (2014, p. 1426), señalan que el liderazgo es fundamental para un buen desempeño organizacional, y para lograr estos buenos resultados los directivos deberán generar un ambiente de aprendizaje e innovación.

Es por esto que, los líderes deben tener una comunicación asertiva, con la que se puede generar motivación y compromiso en el mejoramiento continuo, de tal forma que toda la información logre circular por toda la organización, es decir, de directivos-empleados, empleados-directivos, y empleado-empleado (García, 1998).

En la actualidad existen diversos modelos de liderazgo que sirven como herramienta de gestión en los equipos de trabajo, uno de estos es el liderazgo situacional, en donde según Hersey y Blanchard (1969), el líder debe adoptar una conducta y estilo flexible, que le permita adaptarse a las diferentes situaciones. Siendo así, el líder debe detectar el grado de madurez de su equipo de trabajo, para con base en esto aplicar un estilo de liderazgo.

Para estos autores, se pueden presentar cuatro estilos de líderes, en el que está el líder que dirige, por lo que su comportamiento será de bajo apoyo y alta dirección, el líder que entrena, en el que se da una alta dirección y apoyo, el líder que apoya asumiendo un comportamiento alto en apoyo, y, por último, el líder que delega, comportándose con baja dirección y apoyo. Hersey y Blanchard (1969) señalan que el aplicar un liderazgo situacional, ayuda en gran

medida a tener equipos con un alto rendimiento, con la capacidad de asumir retos y por tanto generar ventajas competitivas en la organización, por lo que al implementar este modelo estarán presentes el empowerment y el coaching.

- **Relaciones sociales externas de los directivos**

Nieves (2014) habla de las habilidades que deben tener los directivos para establecer relaciones sociales externas, es decir, mantener contactos personales de trabajo con otras entidades o personas ajenas a la organización. Según este autor, estas relaciones podrían ser usadas para acceder a información y conocimiento y así detectar cambios y reaccionar de una manera rápida. Adicional, Kim y Boo (2010), citado por Nieves (2014, p. 167) añade que, con estas relaciones las organizaciones pueden renovar y crear nuevos recursos.

En la misma línea, Hill y Lineback (2014), señalan que existen diferentes obstáculos que impiden que los directivos dediquen el tiempo necesario para lograr construir y mantener redes de contactos, empezando por la cantidad de responsabilidades que tienen por cumplir. También mencionan que, aquellos gerentes o directivos que tienen a cargo grandes unidades de negocio, tienen como una de sus prioridades el establecer una red de contactos fuerte.

Finalmente, a partir de la revisión de literatura en cuanto a los factores internos de competitividad relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, que pueden influenciar en el buen desarrollo de las organizaciones, en donde estas al estar en un entorno tan altamente cambiante y rivalizado puedan generar ventajas competitivas, se han identificado los siguientes factores internos abordados desde estas dos dimensiones al ser determinantes en la competitividad en las empresas de seguridad y vigilancia privada. Siendo así, en la tabla 2, se concluye cuáles fueron los factores internos seleccionados.

Tabla 2. Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, determinantes de competitividad empresarial

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Capacidades organizacionales (Nivel organizacional)</b>	Cooperación con clientes	La organización interactúa, desarrolla y mantiene relaciones continuas y a largo plazo con sus clientes, lo cual representa un intercambio mutuamente beneficioso	Landroquez, Castro, y Carrión (2011)
			Foss, Laursen, y Pedersen (2011)
			Araujo (2015)
			Rojas, Bejarano y Marin (2016)
			Sinthupundaja, Chiadamrong, y Kohda (2018)
			Almeida y Campos (2020)
Innovación en los servicios y procesos de la organización	Todos los cambios que se realicen para mejorar los procesos de la organización y los servicios ofrecidos	Urgal, Quintás y Arévalo (2011)	
		Taegoo y Gyehee (2012)	
		Ruiz, Ortega, Haro, y Roldán (2014)	
		Nieves (2014)	
		Camisón y Villar (2014)	
		Gallego, Meglio, Vänskä y Rubalcaba (2019)	
<b>Habilidades Gerenciales (Nivel individual)</b>	Estilo de liderazgo	Roles de liderazgo competitivos que deben desarrollar los directivos	Mendoza, García, y Uribe (2014)
			Araujo (2015)
			Rivera (2015)
			Leyva, Cavazos, y Espejel (2018)
			Khan et al. (2020)
			Nieves (2014)
Relaciones sociales externas de los directivos	Contactos personales de trabajo que los directivos mantienen con individuos o entidades ajenas a la organización	Araujo (2015)	
		Naranjo (2015)	
		Wolff, Wältermann y Rank (2020)	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se puede observar como al tomar como base lo que define la Teoría de Recursos y Capacidades, al igual que lo expuesto por diferentes autores en cuanto a habilidades gerenciales, se logró identificar cuatro factores internos relacionados con las capacidades organizacionales y habilidades en los directivos, los cuales son determinantes en la competitividad en empresas de seguridad privada.

Siendo así, la cooperación con clientes y la innovación en los servicios y procesos de la organización, serán factores internos abordados desde un nivel organizacional. Por otra parte, el estilo de liderazgo y las relaciones sociales externas de los directivos son los factores internos determinantes, al ser abordados desde un nivel individual.

## **3. DISEÑO METODOLOGICO**

### **3.1. ENFOQUE Y ALCANCE**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se llevó a cabo un estudio de casos múltiples, ya que como señala Eisenhardt (1989), es una estrategia investigativa que permite entender las dinámicas que se encuentran presentes en contextos singulares. Para Stake (2005), esta metodología permite “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para así lograr comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11).

El alcance fue de tipo descriptivo, ya que según Martínez (2006), se busca identificar y narrar los diferentes factores que inciden en el fenómeno que se estudia, en donde a través de una descripción detallada, se contribuya a una comprensión del entorno estudiado y su análisis consiguiente. Para el caso de esta investigación, el objetivo era identificar los factores internos que son influyentes en la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga, abordados desde las capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, para posteriormente describir y caracterizar estos factores de acuerdo a las particularidades de estas empresas.

Para abordar lo anteriormente mencionado, la investigación fue cualitativa, en donde según Rodríguez (2011), toda la información que se requiere conocer se puede obtener, por ejemplo, por medio de discursos, respuestas abiertas, observación de comportamientos naturales, para luego interpretar los significados.

### **3.2. VARIABLES**

Las variables que hacen parte de este estudio fueron definidas a partir de la revisión de literatura en cuanto a competitividad empresarial, las cuales se encuentran relacionadas en el capítulo 2, en la tabla 2. Siendo así, las variables estudiadas son, por un lado, la cooperación con clientes e innovación en los servicios y procesos de la organización, todos estos desde una perspectiva de las capacidades

organizacionales, y, por otro lado, los estilos de liderazgo y relaciones sociales externas de los directivos siendo estas habilidades gerenciales.

En este caso, las variables seleccionadas como determinantes para el estudio de caso múltiple, se abordaron como un enfoque cualitativo a fin de entender cómo se caracterizan en el sector de la seguridad y vigilancia privada.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Dado a la madurez que han alcanzado las empresas de vigilancia y seguridad privada en el país, cuya situación actual se describirá en el capítulo 4, se ha forjado una fuerte competencia entre estas empresas generándose la necesidad de conocer y analizar, que factores internos requieren desarrollar para permanecer en un entorno tan competitivo. Adicional a esto, teniendo en cuenta que, Santander se ubica como uno de los departamentos más competitivos **según el resultado del Consejo Privado de Competitividad (2018) en cuanto al Índice Departamental de Competitividad (IDC)**, se ha tomado el área de metropolitana de Bucaramanga para el estudio de estas empresas.

Por tal sentido, el estudio de caso múltiple se llevó a cabo en empresas dedicadas a prestar servicios de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga, en donde algunas de las funciones de estas empresas es proteger instalaciones, activos, valores, personas, intangibles, prevenir y gestionar los riesgos. Todo lo anteriormente mencionado, es posible a través de sus diferentes servicios como lo es vigilancia canina, vigilancia con medios tecnológicos y vigilancia fija y móvil.

Sampieri, Fernández, y Baptista (2010), señalan que, al realizar estudios de casos, no se debe seleccionar una muestra representativa, sino un muestreo teórico. Por tanto, el investigador irá recolectando información de cada caso, y al alcanzar una saturación teórica, lo cual significa que no encontrará nuevos datos en los casos que adicione, deberá detener la recolección de información.

Para Eisenhardt (1989), citado por Martínez (2006, p. 184), dado que no hay un número ideal de casos necesarios para realizar un adecuado estudio de caso múltiple, sugiere que la muestra requerida debe estar entre cuatro y diez casos.

Siendo así, en esta investigación se tuvo en cuenta el principio de máxima variación definido por Eisenhardt (1989), el cual se siguió con base en el valor de los activos e ingresos totales de las empresas, en donde a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia y de acuerdo al criterio de saturación teórica, fue necesario estudiar siete empresas de vigilancia, siendo estas clasificadas por el valor de sus activos<sup>1</sup> en tres grupos siendo estos, micro, pymes (pequeña y mediana) y grande empresa.

Por consiguiente, a partir de dicha clasificación se procedió a realizar el respectivo análisis de los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que determinan la competitividad en las empresas de seguridad y vigilancia privada. En la tabla 3, se muestran los perfiles de las empresas estudiadas.

Tabla 3. Perfiles empresas estudiadas

<b>ID Empresa</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Tiempo en el mercado</b>	<b>Ingresos por actividades ordinarias 2018</b>	<b>Activos totales 2018</b>	<b>Clasificación</b>
<b>F01</b>	109	21 años	\$ 3.408.000.000	\$ 2.659.000.000	Pequeña
<b>F02</b>	304	20 años	\$ 8.605.000.000	\$ 2.477.000.000	Pequeña
<b>F03</b>	3085	37 años	\$88.805.735.282	\$31.987.000.000	Grande
<b>F04</b>	2400	18 años	\$74.039.000.000	\$22.702.000.000	Mediana
<b>F05</b>	800	46 años	\$20.626.000.000	\$ 9.139.000.000	Mediana
<b>F06</b>	9897	44 años	\$269.070.257.824	\$98.304.000.000	Grande
<b>F07</b>	39	2 años	Menos de 500 SMMLV	\$ 60.000.000	Micro

Fuente. Elaboración propia

<sup>1</sup> Según la Ley 905 de 2004, la microempresa es la que cuenta con activos totales hasta por 500 SMLMV, la pequeña empresa tiene activos totales superiores a 500 y hasta 5.000 SMLMV, la mediana empresa por valor superior a 5.000 y hasta 30.000 SMLMV, y la grande empresa por valores superiores a 30.000 SMLMV.

Adicional a esto, con el fin de determinar si había diferencia sistemática entre las siete empresas seleccionadas para el estudio y las no seleccionadas en la población, se llevó a cabo una prueba t de comparación de dos muestras utilizando como criterios los ingresos y activos totales en 2018. Siendo así, en ninguno de los dos casos se encontró diferencias estadísticas significativas al 5% lo cual evidencia no existencia de sesgo de selección de casos en el estudio.

Siendo así, estas siete empresas seleccionadas utilizan diferentes medios para la prestación de sus servicios como lo son con armas, sin armas, tecnológico, medio canino y servicio conexo de asesoría, en donde los participantes de estas empresas tenían un cargo de liderazgo y su perfil les permitía tener un conocimiento global de la empresa como lo fue el de Gerente General, Director de Operaciones y Jefe de Sistemas Integrados de Gestión.

### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Al definir las variables que serán los factores internos que influyen en la competitividad de las empresas de seguridad y vigilancia privada, se diseñó el instrumento de medición que consistió en una entrevista semi-estructurada. Para autores como Hernández (2014), las entrevistas son una herramienta que permiten obtener información de tipo cualitativo, en la que se busca comprender algún fenómeno desde la perspectiva y experiencia de una persona.

En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas, Blasco y Otero (2008), indican que son más flexibles, ya que, aunque las preguntas estén debidamente planeadas, la secuencia y formulación de cada una podrán ir variando en función de cada entrevistado. Esto permite que el investigador pueda profundizar en aquellas ideas que son significativas, por lo que podrá realizar nuevas preguntas. Es así como la recolección y análisis de información, sigue un proceso iterativo hacia atrás y hacia adelante entre pasos.

Para este proyecto, el protocolo de entrevista definido para el respectivo análisis, estaba conformado por 42 preguntas (Ver Anexo 1). En este, se exponía el propósito de la investigación, y la confidencialidad que se daría a la misma, seguido por tres preguntas con información general de la empresa, y posteriormente 20 y 19 preguntas que indagaban sobre los factores internos determinantes

en la competitividad desde las capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, que para el caso de estas empresas serán la cooperación con clientes, innovación en servicios y procesos de la organización, estilos de liderazgo y relaciones sociales externas de los directivos.

Posterior a diseñar el protocolo, se realizó el trabajo de campo en donde se entrevistó a una persona por empresa, con excepción de una de ellas, ya que participaron dos personas a la vez. Para esto, las entrevistas se grabaron en audio para no perder detalles, cuya duración promedio fue de 33 minutos con 37 segundos. Estas grabaciones se hicieron con el debido consentimiento del participante y a quien se le confirmó no se hará divulgación de información que haga referencia a nombres de personas ni de empresas en particular.

En consecuencia, la recolección de datos se hizo por un lado de fuentes primarias, en donde a partir de la experiencia de estas personas, se buscó obtener información del estado actual de estos factores internos y así caracterizar la situación de estas empresas en cuanto a competitividad. Adicional, se utilizaron las notas tomadas de la observación, y se obtuvo información de fuentes secundarias con la revisión documental disponible del sector, y de estas empresas de seguridad, como lo son las publicaciones en páginas web.

### **3.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Para el desarrollo del proyecto, la técnica utilizada fue el análisis de contenido cualitativo, en donde según Abela (2001), permite interpretar textos, que se encuentren por ejemplo grabados o escritos, como lo son las transcripciones de entrevistas, documentos, y videos, en donde todo este contenido al ser analizado correctamente, permite conocer diferentes aspectos y fenómenos de la vida social. En este caso, después de haber aplicado el protocolo de entrevista, se procedió a transcribir textualmente las grabaciones y las notas tomadas de la observación a un formato texto, para así indagar lo allí expuesto por medio del software de análisis de datos ATLAS.Ti<sup>®</sup>, el cual es un programa que permite interpretar la información de tipo cualitativo y facilita por tanto el análisis de grandes volúmenes de datos.

Posterior a lo anterior, Nicolini (2015) menciona que se debe crear el proyecto o unidad hermenéutica en ATLAS.Ti®, en donde se incluirán todos los documentos primarios, es decir, las transcripciones realizadas. A partir de esto se empezó a realizar una segmentación de citas, que consistió en identificar en las respuestas obtenidas los segmentos que son representativos, permitiendo así que se reduzca la información.

El siguiente paso fue la codificación, siendo un procedimiento fundamental en el análisis, y es por esto que se hace necesario que el investigador codifique de manera correcta, ya que a partir de esto se puede indagar y generar interpretaciones (Coffey y Atkinson, 2003). En las citas se identificaron los códigos, es decir las variables que han sido previamente definidas, así como aquellas que se generaron en el proceso de análisis, siendo estas la base de la investigación. Una vez codificados todos los documentos primarios, por medio de la codificación axial los códigos fueron reagrupados de forma inductiva y deductiva (Sampieri, Fernandez y Baptista, 2010), generando grupos o familias, ya que los elementos presentes tenían algo en común. Para Strauss y Corbin (2002), en este tipo de codificación se relacionan las categorías con subcategorías, en donde a partir de esto se generan explicaciones más completas y acertadas sobre los fenómenos estudiados.

## 4. RESULTADOS

Los resultados esperados con este estudio están en función de los objetivos específicos del proyecto, los cuales se irán estructurando con el fin de dar respuesta a cada uno de estos objetivos. El primero de ellos consiste en identificar los factores internos que pueden influir en la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada desde un enfoque de las capacidades organizacionales y las habilidades gerenciales a partir de referentes teóricos. El segundo, es describir la situación actual de las empresas de seguridad privada en Colombia en torno a la competitividad del sector en general. Por último, se busca caracterizar mediante estudio de caso, el desarrollo de los factores internos previamente identificados, que pueden influir en la competitividad de estas empresas en el área metropolitana de Bucaramanga.

### **4.1. FACTORES INTERNOS RELACIONADOS CON CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA A PARTIR DE LA LITERATURA**

En cuanto a la identificación de estos factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, en el capítulo 2 se da respuesta a este primer objetivo, en donde en la tabla 2 se sintetizan cada uno de estos factores. Siendo así, como ya se mencionó, se obtuvo la cooperación con clientes e innovación en los servicios y procesos de la organización desde un enfoque de capacidades organizacionales, y, por otro lado, el estilo de liderazgo y relaciones sociales externas de los directivos desde una perspectiva de habilidades gerenciales, tal y como se muestra en la figura 3.

En tal sentido, las capacidades organizacionales contribuyen a la eficiencia de los procesos de la empresa, en donde por medio de la innovación y la cooperación con los clientes se agrega valor a los servicios ofrecidos, lo cual representa un beneficio tanto para la empresa como para sus clientes. En cuanto a las habilidades gerenciales, cada vez las empresas requieren de directivos que, por un lado, logren desarrollar un estilo de liderazgo en el que todos los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos participan activamente y con compromiso, de tal forma que favorezca el aprendizaje

organizacional. Y por el otro, que tengan la habilidad de establecer relaciones sociales externas, en donde esta interacción le permita obtener contactos personales que puedan beneficiar a la empresa.

Figura 3. Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que influyen en la competitividad de las empresas de seguridad y vigilancia privada a partir de la revisión de literatura



Fuente. Elaboración propia

Es por todo esto que, estos factores internos que se han definido y, al considerar las características de cada empresa, pueden constituir la base para desarrollar estrategias organizacionales y formular herramientas de gestión que permitan la identificación de acciones para mejorar el desempeño y lograr así ser competitivos.

## 4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN COLOMBIA EN TORNO A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EN GENERAL

La descripción de la situación actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada en el país en torno a la competitividad del sector en general que se presenta en este apartado, estará operacionalizada en términos de crecimiento en el número de empresas, información financiera como lo son los ingresos operacionales, activos, pasivos y patrimonio, así como también desde el mercado laboral, regulación tarifaria e innovación.

### 4.2.1. Generalidades del sector

Los servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia, hacen referencia a las diferentes actividades que buscan proteger la vida e integridad física de las personas, al igual que los bienes propios o de terceros. Así mismo, el organismo encargado del control e inspección de este sector, es la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, el cual está adscrito al Ministerio de Defensa Nacional.

En el país, el sector de la seguridad privada está conformado por las empresas que prestan servicios de vigilancia y seguridad con armas o sin armas, blindadoras, transporte de valores, cooperativas, empresas asesoras, escuelas de capacitación y arrendadoras. Todos estos servicios son ofrecidos al sector empresarial, residencial, público, industrial y bancario, en donde para el 2019, existían 897 empresas distribuidas en las anteriores ocho modalidades de servicios, como se muestra en la tabla 4, donde se relaciona el número de empresas dedicadas a estos servicios desde el año 2015 al 2019.

Tabla 4. Evolución en los servicios de seguridad privada

<b>Servicios en el sector seguridad privada</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>% Servicios en el sector 2019</b>
Vigilancia y seguridad privada con armas	589	596	582	471	632	70%
Vigilancia y seguridad privada sin armas	58	57	56	160	45	5%
Escuelas de capacitación	89	89	87	90	88	10%
Cooperativas de vigilancia	49	48	46	45	48	5%
Empresas blindadoras	31	32	33	30	32	4%
Empresas arrendadoras	24	22	23	24	26	3%
Empresas asesoras	22	19	19	17	17	2%
Empresas transportadoras de valores	8	8	8	9	9	1%
<b>TOTAL</b>	<b>870</b>	<b>871</b>	<b>854</b>	<b>846</b>	<b>897</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada

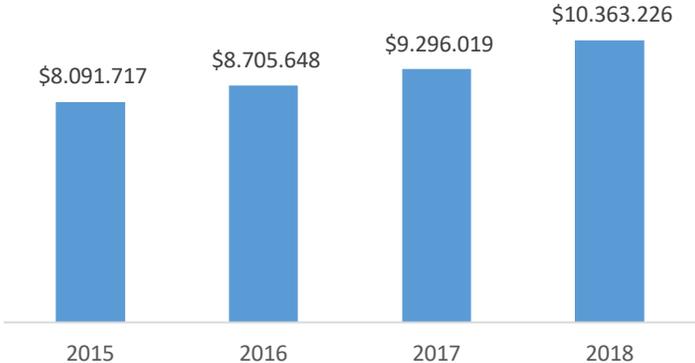
Siendo así, se evidencia como las empresas de vigilancia y seguridad privada con armas han predominado el sector en donde para el 2019 se tenían 632 empresas que equivale a una participación del 70%, mientras que, las transportadoras de valores representan solamente el 1% del mercado total.

Adicional a esto, en la anterior tabla se puede ver la evolución que ha presentado los diferentes servicios de seguridad privada en los últimos años, en donde se ha generado un aumento en el total de empresas que conforman el sector. Por otra parte, cabe señalar que, desde el año 2007 las anteriores modalidades de servicios, empezaron a operar simultáneamente (Revista Dinero, 2015), y que, de acuerdo a Fedesarrollo (2018), al revisar por departamento la demanda per-cápita de seguridad, se encuentra que Bogotá (16%), Casanare (5,8%), Valle (5,8%), Santander (5,8%), y Antioquia (5,3%), son los que tienen más demanda.

**4.2.2. Indicadores Financieros**

El sector de la seguridad privada en Colombia ha estado en un constante crecimiento, dado que las instituciones y ciudadanos cada vez más buscan salvaguardar su patrimonio y seguridad propia de las constantes acciones de la delincuencia común, lo cual ha generado una sensación de inseguridad (FONADE, 2017). Este crecimiento del sector y su importancia en la economía del país, se ve reflejado en sus ingresos operacionales de los últimos años, tal y como se muestra en la figura 4, en donde según Díaz (2019), en comparación a otros sectores como el de la actividad bananera, floricultura y turismo, sus valores son superiores.

Figura 4. Ingresos operacionales del sector de la seguridad privada en Colombia



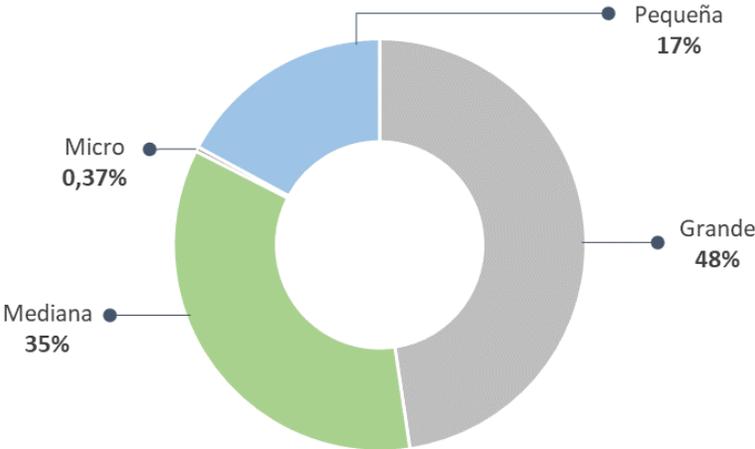
\*Millones de pesos

Fuente. Datos de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada (2018)

En la anterior figura se relacionan los ingresos operacionales hasta el 2018, ya que los resultados financieros del 2019 aún no se encuentran disponibles. Aun así, se puede observar el crecimiento anual en los ingresos por ventas en el sector, en donde para el cierre del 2018 se reportaron cifras por un valor de \$10,4 billones, lo cual representa un incremento del 11,48% con respecto al año anterior. Esto refleja como el sector ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, al tener una mayor demanda de sus servicios.

Adicional a esto, según el total de activos, las empresas del sector por su tamaño se pueden clasificar en micro, pequeña, mediana y grande, en donde de acuerdo a esta clasificación, se dio la siguiente participación en los \$10,4 billones de ingresos por ventas en el año 2018 como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5. Participación en Ingresos Operacionales en 2018 por tamaño de empresa

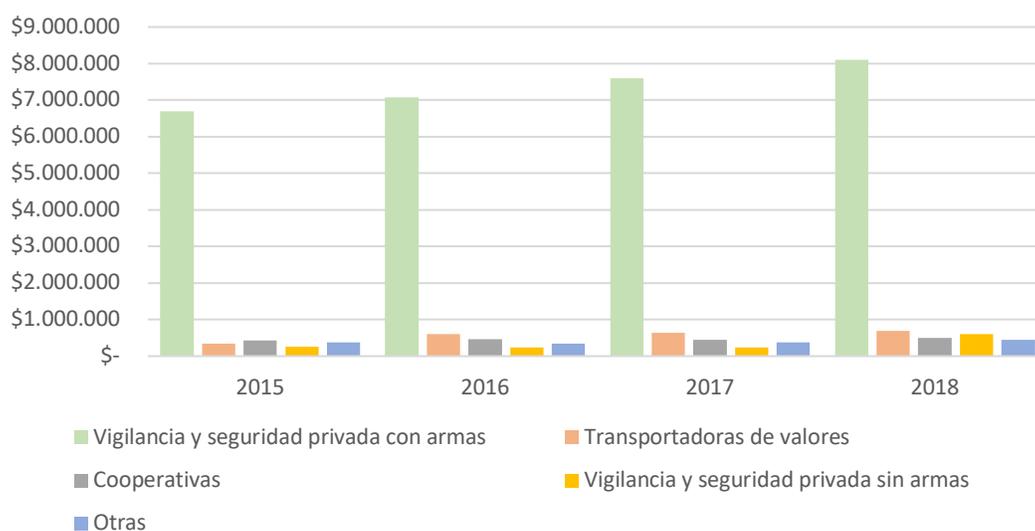


Fuente. Elaboración propia a partir de Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada (2018)

A partir de la figura 5 se identifica que la mayor participación en ingresos operacionales se da en las grandes empresas con un 48% lo cual corresponde a \$4,9 billones, seguidas por las medianas empresas con un 35% equivalente a \$3,6 billones, luego las pequeñas empresas con \$1,8 billones y por último las micro cuya participación en los ingresos solo corresponde al 0,37%.

Por otra parte, cabe señalar que, la mayor parte de estos ingresos corresponden al de empresas de vigilancia y seguridad privada con armas, en donde para el año 2018 su participación en los ingresos totales del sector fue del 78% tal y como se muestra en la siguiente figura, en la que se relacionan los ingresos operacionales por tipo de servicio.

Figura 6. Ingresos operacionales en el sector por tipo de servicio



\*Millones de pesos

Fuente. Elaboración propia a partir de Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada (2018)

Al analizar la figura 6, muestra la importancia de las empresas de vigilancia con armas, para el sector de la seguridad privada en Colombia, dado que más del 75% de los ingresos por ventas en los últimos años, son causadas por este tipo de servicio, manteniéndose su tendencia positiva, y en donde para los años 2017 y 2018 dicho ingreso fue de \$7,60 y \$8,11 billones respectivamente.

En cuanto a sus activos y pasivos, en el sector se ha podido evidenciar un crecimiento anual, en donde para el 2018 su variación en activos con respecto al año anterior fue del 10,4%, y en el caso de los pasivos 10%, tal y como se refleja en la tabla 5, en donde se observa la evolución de estos dos conceptos por el tipo de modalidad de servicio.

Tabla 5. Activos y Pasivos del sector de seguridad privada

Tipo de servicio	2017		2018	
	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
Empresas de vigilancia	\$ 3.132.423	\$ 1.463.290	\$ 3.437.161	\$ 1.615.003
Transportadoras de valores	\$ 415.342	\$ 201.645	\$ 469.499	\$ 196.056
Empresas blindadoras	\$ 333.383	\$ 204.776	\$ 373.271	\$ 232.117
Cooperativas	\$ 191.302	\$ 81.642	\$ 184.002	\$ 79.121
Arrendadoras	\$ 110.051	\$ 73.955	\$ 148.633	\$ 103.550
Escuelas de capacitación	\$ 48.506	\$ 12.339	\$ 51.364	\$ 13.181
Asesoras	\$ 23.545	\$ 12.637	\$ 31.561	\$ 16.392
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.254.552</b>	<b>\$ 2.050.284</b>	<b>\$ 4.695.491</b>	<b>\$ 2.255.421</b>

\*Millones de pesos

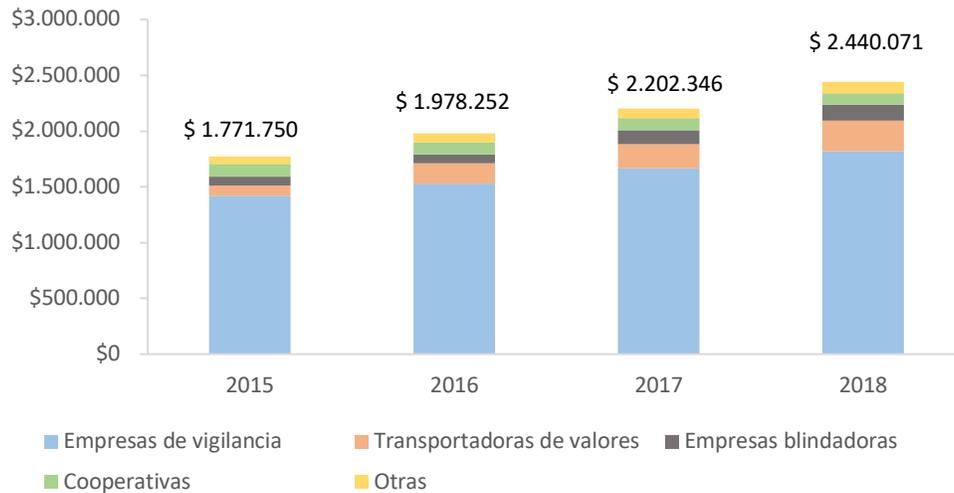
Fuente. Datos de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada (2018)

Siendo así, en la anterior tabla se puede observar que los activos del sector han incrementado en todos los tipos de servicios, siendo el valor más relevante el de las empresas de vigilancia privada, con una participación para el 2018 del 73%. En cuanto a los pasivos, pese a que en algunos servicios este rubro disminuyó como lo es el caso de las transportadoras de valores y cooperativas, las empresas de vigilancia predominan en este monto, ya que su representación en el 2018 fue del 72%.

Por su parte, el patrimonio del sector ha aumentado progresivamente, en donde para el año 2018 presentó una variación del 10,79% con un valor final de \$2,4 billones como se muestra en la figura 7. Al revisar el comportamiento del patrimonio por el tipo de servicio, se puede ver cómo las empresas de vigilancia y seguridad son las que se destacan con respecto a las otras del sector, en donde para el año 2018 dicho valor equivalía a \$1,8 billones.

Finalmente, también es de mencionar que, al analizar la utilidad neta del sector, para el año 2018 en la cifra se generó un incremento, después de que en el 2017 se presentara una disminución del 14,6% con respecto al año anterior. Siendo así, en el sector se dio un resultado de 288,2 billones en su utilidad neta, mientras que en el 2017 este rubro fue de \$238,5 billones (Superintendencia de seguridad y vigilancia privada, 2019).

Figura 7. Patrimonio en el sector seguridad privada



\*Millones de pesos

Fuente. Elaboración propia a partir de la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada (2018)

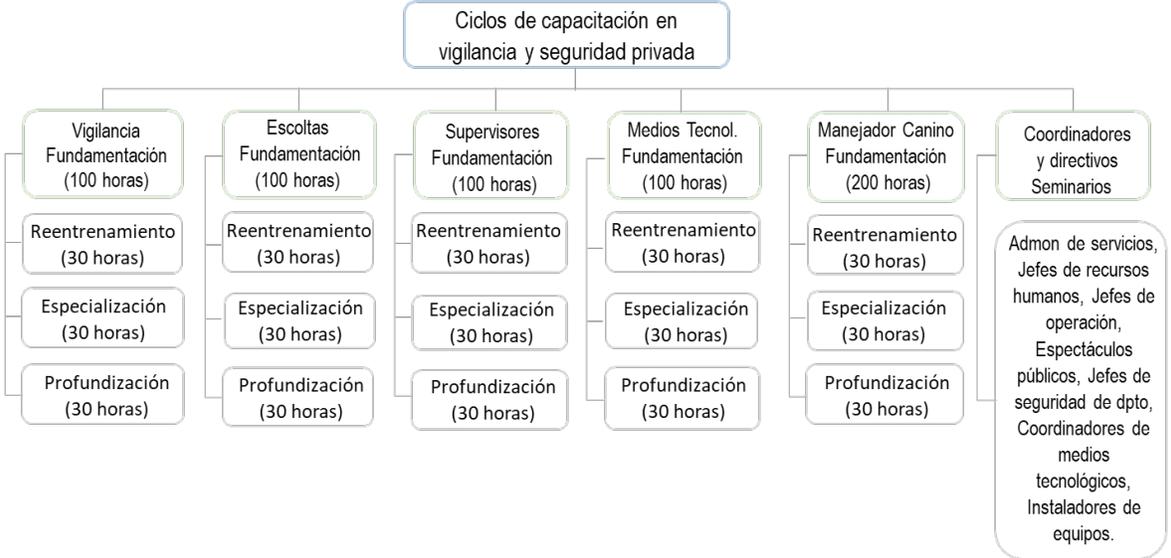
De conformidad con lo anterior, estas cifras muestran como la industria de la seguridad armada ha estado en constante crecimiento y, es por esto que, el objetivo de este proyecto se enfoca en las empresas de vigilancia y seguridad privada con armas, lo cual no significa que el aporte de las otras empresas para el sector sea poco significativo y de gran importancia, como lo son las transportadoras de valores, empresas asesoras, empresas blindadoras, empresas arrendadoras, escuelas de capacitación y cooperativas.

#### 4.2.3. Mercado Laboral

Según Fedesarrollo (2018), en los departamentos de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, es donde mayormente se concentran la prestación de servicios de seguridad privada. En segunda instancia, el aporte del mercado de la seguridad en el país ha cobrado gran interés al ser un generador de empleo, ya que aproximadamente un cuarto de millón de personas conforma su fuerza laboral (Díaz, 2019). Esto se debe en parte a que la contratación de personal como vigilante, es un proceso fácil al no requerir muchas veces un determinado nivel de estudio.

Con respecto a la preparación del personal, en Colombia están las escuelas de capacitación y entrenamiento de vigilancia privada, en donde hay una estructura en la que se define el contenido de los diferentes programas académicos, al igual que la intensidad horaria y los requisitos para poder acceder a ellos. En la figura 8 se muestran los ciclos de capacitación para vigilancia, escolta, supervisor, operador de medios tecnológicos, y manejador canino, los cuales se componen por cursos de fundamentación, reentrenamiento, especialización y profundización.

Figura 8. Cursos de capacitación en seguridad privada



Fuente. Fedesarrollo (2018)

A partir de esto se evidencia que, en los cursos el nivel de fundamentación de manejador canino tiene una intensidad horaria de 200 horas, mientras que los otros cursos tienen una duración de 100 horas. Los niveles de reentrenamiento son de 30 horas y deben realizarse cada año, en donde se ofrece siempre el mismo contenido, a lo que Fedesarrollo (2018) señala que esto, no agrega ningún valor, y por lo tanto deberían brindarse cursos progresivos por modalidad de servicio. En cuanto a los niveles de especialización y profundización, en donde brindan una capacitación más avanzada, son muy pocas las personas que los realizan dado el costo que implican (Fedesarrollo, 2018).

Así mismo Fedesarrollo (2018), menciona que, los anteriores cursos no son supervisados por el Ministerio de Educación, lo que implica no se tenga definido un perfil para los docentes de las escuelas

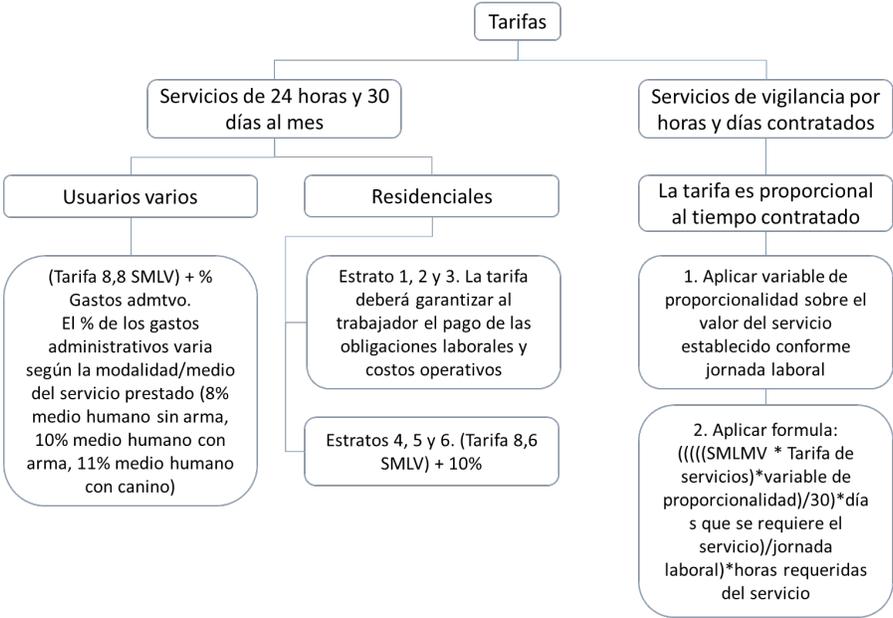
de capacitación, por tanto, no hay unos estándares de calidad en la formación que se ofrece; adicional a esto se suma el hecho la existencia de escuelas que prestan sus servicios ilegalmente.

Otra opción de preparación del personal es a través de los departamentos de capacitación establecidos al interior de las empresas, en donde se podrá dar el curso de fundamentación o reentrenamiento, siguiendo la misma estructura que se da en una escuela de capacitación.

**4.2.4. Regulación tarifaria en la vigilancia y seguridad privada**

En Colombia, cada año la Superintendencia de seguridad y vigilancia privada, es la entidad encargada de fijar las tarifas mínimas para los servicios de vigilancia privada, las cuales dependen del tipo de contrato que se realice, así como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Tarifas de contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada 2020



Fuente. Superintendencia de seguridad y vigilancia privada (2019)

Siendo así, en la figura 9 se puede observar cómo se calcula la tarifa para la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada para el 2020 de acuerdo al tipo de contrato. Adicional a esto, en la

tabla 6 se relaciona la variable de proporcionalidad cuando el servicio que se contrata es inferior a 24 horas y/o 30 días, como se mencionó en la anterior figura.

Tabla 6. Variable de proporcionalidad para servicios inferiores de 24 horas y/o 30 días

Jornada Laboral	Variable de proporcionalidad
6:00 a.m. a 2:00 p.m. (turno de 8 horas diurno)	55,97%
2:00 p.m. a 9:00 p.m. (turno de 7 horas diurno)	
9:00 p.m. a 6:00 a.m. (turno de 9 horas nocturnas)	44,03%

Fuente. Superintendencia de seguridad y vigilancia privada (2019)

Es por todo lo anterior que, para Puello (2018), al existir una regulación en los precios de los servicios ofrecidos, la competencia se desplaza a otro tipo de variables como los son por ejemplo la cobertura y calidad del servicio. No obstante, pese al auge que ha tenido el sector, una de sus problemáticas ha sido la informalidad y la competencia desleal, donde con el propósito de no perder clientes, algunas empresas han hecho reducciones en sus tarifas.

#### 4.2.5. Desarrollo de las empresas de vigilancia y seguridad privada

Según Lozano (2013) citado por Chacón (2014, p. 12), las asociaciones gremiales han permitido que las empresas de vigilancia y seguridad privada se fortalezcan, a través de sus propuestas colectivas y capacitaciones, en donde se promueve la innovación, planeación estratégica y la calidad.

Esto, les ha permitido a las empresas de vigilancia, estar informadas en cuanto a tendencias y requerimientos exigidos en el mercado, en donde algunos de estos gremios son: Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Asociación Nacional de Seguridad Privada (ANDEVIP), Federación Colombiana de Empresas de Vigilancia y Seguridad Privada y empresas de servicios afines (FECOLSEP), Corporación Nacional de Empresas de Seguridad Privada (CONASEGUR), Asociación Colombiana de Seguridad (ASOSEC), Federación Colombiana de Empresas de Vigilancia y Seguridad Privada (FEDESEGURIDAD), Cámara Colombiana de la Seguridad Privada (CCS), Asociación de

Empresas Colombianas de Seguridad (ECOS), y Confederación Nacional del Gremio de Vigilancia Privada (CONFVIP)

#### **4.2.6. Innovación**

Para Calceto (2018), las empresas de seguridad y vigilancia privada deben adaptarse a las necesidades actuales del mercado, por lo que deben contar con una variedad de servicios integrados, en donde se implementen las nuevas tecnologías disruptivas. En tal sentido, se hace necesario que, en estas empresas de vigilancia se complemente lo físico con lo electrónico, dado que estos últimos se han convertido en un aspecto fundamental en el crecimiento del sector.

Siendo así, estas empresas deben apoyarse en soluciones tecnológicas, ya que esto representa una importante estrategia que les permite ofrecer un mejor servicio, mayor productividad y reducción de los costos operacionales. A esto Puello (2018), menciona que en el país la seguridad electrónica ha llegado a representar un factor de competitividad en dichas empresas, por lo que este mercado en Colombia tiene una gran probabilidad de evolucionar hacia el futuro.

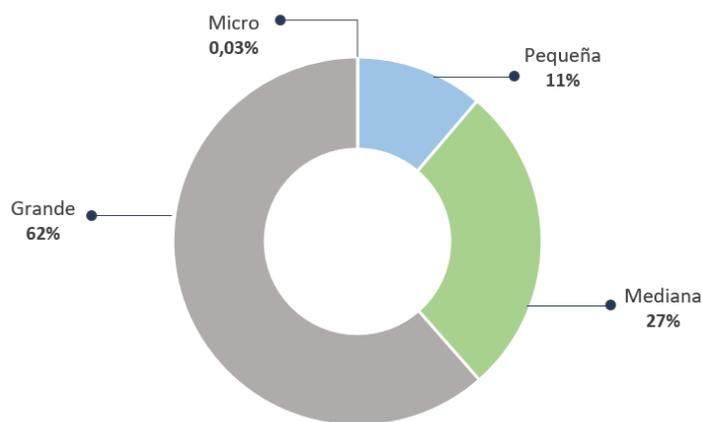
#### **4.2.7. Situación actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada en el área metropolitana de Bucaramanga.**

El sector de la seguridad privada en Santander juega un papel trascendental ya que, como se mencionó anteriormente, al validar en Colombia la demanda per-cápita de seguridad, el departamento está entre los cinco que más demanda tienen con un 5,8% (Fedesarrollo, 2018). Por otra parte, para el año 2019 se contaban registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga 31 empresas dedicadas a actividades de seguridad privada, las cuales pertenecían al área metropolitana de Bucaramanga, en donde de este total de empresas, 25 prestan servicios de vigilancia y seguridad privada tanto con armas y sin armas (Compite 360, 2019).

En cuanto a ingresos operacionales, el sector de la seguridad privada en el área metropolitana de Bucaramanga ha estado en crecimiento, ya que para el año 2018 esta cifra correspondía a \$ 474.333 millones, lo cual representó un aumento del 25,6% con respecto al año anterior. En adición a esto, al

validar la participación por tamaño de empresa en los ingresos operacionales del sector obtenidos en el año 2018, se pueden observar las siguientes cifras como se presenta en la figura 10.

Figura 10. Participación ingresos operacionales 2018 por tamaño de empresa en el área metropolitana de Bucaramanga



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019)

Siendo así, a partir de la figura 10 se puede ver que, la mayor participación en ingresos operacionales se da en las grandes empresas del sector con un 62% lo cual corresponde a \$291.563 millones. Seguido a esto están las medianas empresas con \$129.508 millones lo que equivale a un 27% de participación. Luego se encuentran las pequeñas empresas con un 11% al generar ingresos por \$53.126 millones, y por ultimo las micro con una participación del 0,03% que corresponde a \$136 millones de ingresos.

En lo que respecta a sus activos y pasivos, en el sector se presentó un crecimiento, en donde para el 2018 su variación en activos con respecto al año anterior fue del 12% y, en el caso de los pasivos 21%, tal y como se muestra en la figura 11. Adicional a esto, al comparar tanto los activos y pasivos del 2018 con respecto a las cifras del sector a nivel país, se obtiene un porcentaje de participación del 4,2% y 3,5% respectivamente.

Figura 11. Activos y Pasivos del sector de seguridad privada en el área metropolitana de Bucaramanga



\*Millones de pesos

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019)

Adicional de las anteriores cifras, cabe mencionar que, las diferentes empresas del sector de seguridad privada en el área metropolitana de Bucaramanga generaron empleo durante el 2018 a 14.389 personas, lo cual demuestra la importancia del sector como generador de empleo en la región. Además de todo esto, dado a las diferentes cifras reportadas, se puede evidenciar el aporte significativo de estas empresas para la economía no solo de la región sino del país.

#### **4.3. CARACTERIZACIÓN DE FACTORES INTERNOS RELACIONADOS CON CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

Como se mencionó en la metodología, a través de este estudio de caso múltiple se busca realizar una exploración a través de siete empresas de vigilancia ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, para así describir y caracterizar los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales. Para el análisis, estas empresas se clasificaron en tres grupos los cuales fueron micro, pymes, y grande empresa, de acuerdo a sus activos totales en el 2018, para así presentar en este numeral los resultados del acercamiento cualitativo obtenido a partir de las entrevistas realizadas.

Para analizar la información de cada una de las entrevistas, se realizó una codificación abierta y axial, en donde se construyó redes semánticas de acuerdo a las relaciones encontradas en cada una de las categorías estudiadas: cooperación con clientes, innovación en servicios y procesos de la organización, estilos de liderazgo y relaciones sociales externas de los directivos. Por tal razón, las relaciones causales que se presentan en este resultado, fueron analizadas con base en el relato de las personas entrevistadas y las conexiones que ellos hicieron en sus discursos.

#### **4.3.1. Cooperación con clientes**

De acuerdo a diferentes autores en la literatura, las empresas que tienen una orientación hacia el cliente, han logrado generar con ellos una relación de cooperativismo, en donde se da un intercambio mutuamente beneficioso. Siendo así, esta cooperación hace que las empresas ubiquen al cliente como parte fundamental de la estrategia empresarial, para así tener ventajas ante la competencia al lograr generar valor a los clientes al diferenciarse. Esta cooperación implica tener relaciones cercanas y de largo plazo, a lo que se requiere que las empresas desarrollen la capacidad de establecer una comunicación asertiva para lograr una relación más efectiva y fluida con los clientes, y así entregar valor a lo largo del tiempo (Kohli y Jawoski, 1990).

Al contrastar todo lo anterior, solo las pymes y grandes empresas analizadas manifiestan que, el cliente ha sido una prioridad, por lo que han buscado interactuar de manera frecuente con ellos para así diferenciarse de sus competidores al generar y mantener una relación cercana, equitativa, de largo plazo y de mutuo beneficio, tal como se indica en la siguiente cita:

“Trabajamos mucho en ser una empresa que es centrada en el cliente. Acá nos enfocamos mucho en establecer relaciones a largo plazo con los clientes, queremos que tengan un verdadero apoyo, un soporte, un verdadero aliado en la parte de seguridad privada.... siempre buscamos tener una relación muy cercana con el cliente, es por eso que el realizar un acompañamiento a ellos, nos ha hecho ser diferentes. Nosotros hacemos un acompañamiento frecuente a nuestros clientes, y buscamos esa relación de gana y gana” (F02)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Las citas que provienen del trabajo realizado en campo, finalizan con un código en paréntesis compuesto por una letra y dos números, tal y como se señaló en la tabla 3.

Por esto, para las empresas de vigilancia privada estudiadas “estar en constante comunicación ha sido la clave” (F05), por lo que, para lograr esa capacidad de comunicarse de manera rápida y asertiva con sus clientes, tanto las micro, pymes y grandes empresas manifiestan tener diferentes canales de comunicación como lo son redes sociales, whatsapp y la página web. Sin embargo, las pymes y grandes empresas señalan que como estrategia han implementado otros canales de comunicación con el cliente, por lo que, a través de desarrollos tecnológicos en cuanto a software, han mejorado los procesos directos con los clientes. Estos desarrollos han permitido que el cliente pueda estar informado y contratar los servicios ofrecidos de manera rápida y ágil mejorando su experiencia:

“... implementamos una app, por la cual tu puedes pedir escoltas por hora, esa ha sido la última innovación que hicimos” (F02).

“Se lanzó la aplicación móvil, en donde el propósito de la herramienta ha sido permitir a los colaboradores como también aliados estratégicos estar siempre conectados de manera ágil y segura, facilitando los accesos a todos los servicios que ofrecemos” (F03).

“...con el sistema de información digital, se busca optimizar el tiempo de respuesta y las solicitudes generadas por el cliente. Que la información esté disponible de forma digital y eficaz, permitiendo una comunicación en tiempo real” (F06).

Otro aspecto significativo para lograr una relación de cooperación con los clientes y a la vez generar diferenciación ante los rivales, es el servicio, a lo que Sánchez y Vallejo (2017) señalan que, el servicio al cliente es un elemento estratégico a tal punto que genera ventaja competitiva. Por esto, al indagar en las empresas analizadas sobre qué factores internos consideraban influyen en la competitividad de las empresas de | privada, para las pymes y grandes empresas “influye el prestar un buen servicio, el cual ha sido nuestro objetivo” (F04), “nuestra filosofía es el servicio al cliente” (F02), por lo que, a través del servicio, estas empresas han logrado posicionarse en el mercado y diferenciarse ante tantas empresas que ofrecen servicios cada vez más homogéneos:

“...el 80% de nuestros clientes nos han buscado porque han tenido una mala experiencia con otras empresas... nos buscan porque saben que somos buenos en servicio al cliente, y les gusta nuestro acompañamiento, ese acompañamiento nos ha permitido captar esas necesidades” (F02).

“...la única forma de entrar es por servicio, mostrando el nivel y calidad de servicio que nosotros tenemos para lograr posicionarnos.... con el tema del servicio se ha dado a conocer mucho la empresa... es por eso que tenemos una política de servicio, la cual nos ha ayudado a acercarnos más a nuestros clientes, conocerlos y brindarles un servicio de calidad” (F03).

Por tanto, se evidencia como en las pymes y grandes empresas, el servicio al cliente ha sido un distintivo importante ante sus competidores, por lo que, para implementar esta estrategia, los ha llevado a “establecer un área de servicio al cliente quienes atienden de manera personal a cada cliente” (F03), “hay una persona que está dedicada al mantenimiento de los clientes, entonces esa persona en la medida que tome contacto con los clientes, va recogiendo la información de cuáles son sus inquietudes, en que los podemos escuchar, apoyar, como podemos mejorar” (F01), “los visitan durante el año, así logramos acercarnos y conocer cuáles son sus necesidades y opinión del servicio... la información que aportan los clientes es muy valiosa, su opinión, sus quejas, es algo muy importante para nosotros, ya que nos permite mejorar cada día” (F03).

No obstante, todo lo contrario sucede en la microempresa, ya que, al no existir una orientación hacia el cliente, no se interactúa frecuentemente con estos, y en consecuencia no se ha generado una relación de cooperativismo la cual permita de manera anticipada conocer sus necesidades, puntos de vista, e implementar acciones de mejora que conlleven a relaciones de largo plazo. A su vez, en estas empresas el servicio al cliente aún no ha sido un elemento diferenciador con el cual se logre generar una ventaja competitiva, por lo que, señalan no tener un área o alguna persona que brinde atención oportuna al cliente cuando lo requiera o alguien que le haga un acompañamiento permanente para conocer su percepción o necesidades.

Zeithaml y Bitner (2002), citado por Perdomo y Prieto (2009, p. 28) mencionaban que, en un entorno tan cambiante la capacitación es un componente estratégico que puede ayudar a las empresas a ser competitivas al estar a la vanguardia, y a la vez crea valor al cliente. Es así como las pymes y grandes empresas señalan que, han ido mucho más allá al buscar tener personal especializado por sector, por lo que de acuerdo al sector en que se prestara el servicio, detectan las competencias que requiere el trabajador para así brindar la capacitación necesaria de acuerdo a los requerimientos de los clientes:

“Los clientes son de diferentes sectores, hay clientes del sector bancario, industrial, residencial, entonces pues uno, nos solicitan mucho entonces que el personal tenga experiencia en ese sector en el que están prestando el servicio, es decir que el personal este especializado en ese sector en el que estará” (F02).

“Frecuentemente se hacen capacitaciones dependiendo de los sectores en que se encuentren prestando el servicio.... se hacen regularmente capacitaciones según el área y en el ámbito en que se encuentren ellos. Se han diseñado capacitaciones con un importante impacto en la prestación del servicio” (F06).

A su vez, para Romero y Chávez (2015), en las empresas de servicios es trascendental formular estrategias competitivas que garanticen y mejoren la satisfacción de los clientes, por lo que los indicadores para medir esta satisfacción cobran gran relevancia, ya que este índice ayuda a conocer los factores que inciden en esta variable para así tomar decisiones estratégicas con las que se logre fidelizar al cliente. Al contrastar lo que mencionan estos autores en las empresas analizadas, para las pymes y grandes empresas (a excepción de una pequeña empresa) ha sido fundamental medir y controlar todo lo relacionado a la experiencia del cliente, tal y como lo señalan las siguientes citas:

“Manejamos un indicador para medir la satisfacción del cliente, se saca trimestral... siempre se está monitoreando. Incluso, para nosotros postularnos ante algunos clientes, siempre nos piden esa certificación de satisfacción” (F03).

“Para evaluar la satisfacción del cliente se tiene una encuesta de satisfacción del servicio, en donde se hace medición y seguimiento a la percepción del cliente, para así definir los tratamientos y acciones de mejoramiento necesarias” (F06).

En su defecto, esto no sucede en la microempresa y como se mencionó, en una pequeña empresa perteneciente al grupo de las pymes, en donde no se tiene un sistema de medición que les permita conocer la percepción de los clientes para así tomar acciones de mejora que permitan crear diferencias competitivas, por lo que, al indagar sobre la forma en que evalúan la satisfacción del cliente, mencionan que:

“cuando el cliente ha tomado la decisión de renovarnos el contrato, ese es el factor que a mí me dice: si nos renovaron el contrato es porque están contentos” (F01).

“digamos que la satisfacción de nosotros es cuando nosotros vamos a cobrar y el cliente nos paga de una vez, nosotros entonces asumimos que está contento con el servicio, entonces como tal, esa es la calificación que nosotros le damos a los clientes” (F07).

Sumado a lo ya mencionado, para Andolsen (2007), citado por Roman, Piana, Pereira, Mello y Erdmann (2012), por medio de la cooperación con los clientes las organizaciones logran desarrollar nuevos servicios o mejoras en sus procesos, lo cual además de agregar valor al cliente, le permite a la empresa tener la capacidad de diferenciar sus servicios en el mercado. La influencia que ejerce la cooperación con los clientes en la innovación, se ve materializado en las pymes y grandes empresas ya que, por medio de la cooperación han desarrollado la capacidad para obtener información y conocimiento de sus clientes, y a partir de esto definir estrategias que le permitan responder rápidamente a los cambios del entorno y ofrecer un valor añadido al de la competencia al innovar:

“Con cada cliente se realiza un manejo y acompañamiento diferente, y cada cliente cada vez está diciendo como: mira esto puede mejorar, esto se podría hacer así...en todo el año estamos trabajando en generar nuevas ideas de mejora, estamos lanzando nuevas ideas a nuestros clientes como tal, ya ideas aprobadas que se pueden lanzar a los clientes para implementarse. Hacemos mejoras tanto en lo que tiene que ver con el personal como tecnológicas” (F02).

“Gracias a las necesidades de los clientes es que nosotros hemos tenido esa innovación y esa mejora continua. Gracias a que ellos son los que nos dicen: ¡miren esta cosa!, y día a día los clientes quieren automatizar más sus procesos o quieren mejorar de alguna u otra forma todo el servicio que nosotros les brindamos, entonces, por la información que nos suministran ellos y por como ellos quieren tener y manejar el servicio es que nosotros estamos. Esta es una empresa de mente abierta que todos los días busca la mejora y busca crecer a través de sus clientes (F03).

En la misma línea, al analizar si existe una relación de cooperación entre el cliente y microempresa, de tal forma que, esto favorezca el proceso de generación de ideas innovadoras, se evidenció como

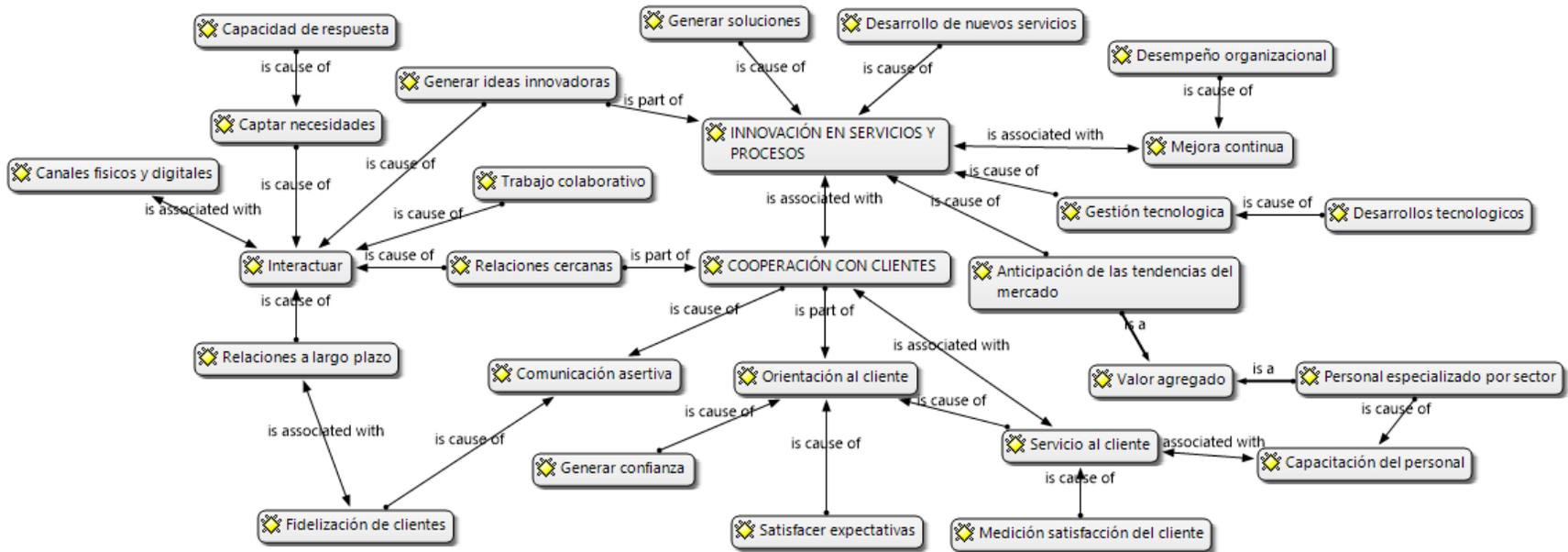
al no existir dicha relación de cooperación, no se puede explotar y aprovechar el conocimiento del cliente para mejorar cada día en los procesos de la organización y servicios ofrecidos.

En tal sentido, si los aspectos mencionados hasta aquí se cumplen, las empresas lograrán crear valor para sus clientes a través de una adecuada interacción, lo cual representa un beneficio para las dos partes. Siendo así, la figura 12 muestra las relaciones encontradas a partir de la información suministrada por las diferentes empresas para el factor de cooperación con clientes, cuyas relaciones se representan través de una red semántica.

A partir de la figura 12 se puede observar como el factor de cooperación con clientes incide en el factor de innovación de servicios y procesos de la organización tal y como lo han señalado diversos autores en la literatura. Todo esto ya que, los clientes representan una fuente importante de conocimientos, con lo que al interactuar con ellos las empresas podrán aprovechar y explotar dicho conocimiento para innovar lo cual además de agregar valor al cliente, les permitirá a las empresas diferenciar sus servicios y ser competitivos ante sus rivales. Es por esto que, aquellas empresas que tienen una orientación hacia el cliente logran desarrollar una relación de cooperación que les permite innovar y conocer las necesidades actuales y futuras para tener capacidad de respuesta. Por esta razón, para que las empresas brinden continuamente un valor agregado a sus clientes, se requiere establecer relaciones cercanas y de largo plazo, en donde como lo indicaba Perdomo y Prieto (2019), sus procesos, tecnología y sus colaboradores se encuentren alineados con la estrategia de un buen servicio.

Esta influencia que ejerce el factor de cooperación con clientes en la innovación de los servicios y procesos de la organización, se vio reflejada en las pymes y grandes empresas estudiadas, ya que han buscado desarrollar ventajas competitivas al entregar de manera continua un valor superior al cliente, lo que les ha permitido diferenciarse en un entorno tan competitivo. Adicional a esto, para estas empresas el tener una orientación al cliente les ha permitido establecer relaciones de comunicación y cooperación, en donde los desarrollos tecnológicos han cobrado gran importancia para sostener relaciones equitativas y de mutuo beneficio.

Figura 12. Red semántica: Cooperación con clientes



Fuente. Elaboración propia a partir del resultado obtenido en Atlas Ti.

#### **4.3.2. Innovación en los servicios y procesos de la organización**

Dado a la cantidad de empresas de vigilancia con que cuenta el país, en donde de acuerdo a la descripción de la situación actual del sector, en Colombia en el 2019 existían 632 empresas, y teniendo en cuenta la competencia de precios que se da, la innovación es un factor determinante al momento de brindar un servicio diferencial y generar competitividad, “buscamos innovar, eso implica agregar valor en la prestación del servicio” (F04). Y es que, como se mencionó anteriormente, una de sus problemáticas ha sido la competencia desleal, ya que, aunque la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada fija las tarifas mínimas para los servicios, algunas empresas han hecho reducciones en sus tarifas, por lo que, al no existir una regulación en los precios, la competencia se ha hecho más fuerte desplazándose esa diferenciación a otro tipo de variables como lo es la innovación: “el gobierno nos da unas tarifas para trabajar y uno como empresa de vigilancia debe cumplir esas tarifas, entonces hay empresas en Santander que no respetan esas tarifas, están cobrando tarifas ilegales, eso hace que el mercado se haga más competitivo” (F02).

Es por todo esto que, para Huber y Sweeney (2017), las organizaciones lograran ser competitivas en un entorno tan cambiante, al contemplar la innovación en su estrategia empresarial. Por tal motivo, las pymes y las grandes empresas señalaron que, “la innovación es una estrategia que brinda valor agregado al servicio y al sector” (F06), por lo que “buscamos generar estrategias innovadoras...la innovación permite desarrollos tecnológicos, lo cual se ve reflejado en los resultados de una compañía que está comprometida con mejorar sus procesos” (F06). En cuanto a la microempresa, la innovación aún no ha sido parte de la estrategia de la organización, lo cual representa un reto para estas empresas, para de esta forma lograr diferenciarse y ser competitivas.

Urgal, Quintás y Arévalo (2011), señalaban que, el compromiso de la alta dirección y el estilo de liderazgo que se da en la empresa, es un factor que influye en la capacidad de innovar en las organizaciones, ya que deben buscar propiciar un ambiente interno que favorezca la innovación. Es así como al desarrollar un estilo de liderazgo participativo, los líderes logran generar un clima en el que se motiva a los trabajadores a aprender y a compartir su conocimiento. Es por esto que, en la microempresa, además de no contemplar la innovación como un asunto estratégico, que no se fomenta y estimula a los colaboradores en la generación de ideas innovadoras como tampoco se

emplea algún programa de mejora continua, ya que se ha desarrollado un liderazgo autoritario, del cual muchos autores en la literatura señalan genera se dé menos unión y relaciones no tan cercanas en el grupo de trabajo. Sin embargo, todo lo contrario, sucede en las pymes y grandes empresas, ya que han buscado obtener y aprovechar el conocimiento que puede estar dentro de la organización, todo esto a que han desarrollado un liderazgo participativo lo cual facilita la integración del conocimiento, “acá todo el mundo puede aportar ideas, la analizamos, la compartimos, la miramos desde todo punto de vista y si nos va a generar un bienestar o alguna ganancia, la aplicamos” (F01), “aquí la cultura es como muy cercana, todos podemos opinar, desde el vigilante puede dar sus opiniones” (F02), y es que según Ponti y Ferrás (2006) citado por Gómez (2009), para que las organizaciones innoven, se requiere de una cultura organizacional orientada al aprendizaje.

Además de la influencia que tiene el estilo de liderazgo al momento de generar relaciones sociales internas que permitan aprovechar el conocimiento de los colaboradores e innovar, las relaciones sociales externas de los directivos también son un factor importante que influye en la innovación. Todo esto ya que, dichas relaciones les permiten adquirir nuevos conocimientos e información que no están dentro de la organización y, por tanto, son un recurso importante para lograr los objetivos de innovación (Nieves, 2014). Al contrastar esto, solo en las pymes y grandes empresas, sus directivos señalan dedicar tiempo para hacer contactos externos, lo que les ha permitido a través de ellos innovar, tal como lo señala uno de los entrevistados, quien a través de un contacto externo logro realizar una alianza para desarrollar una app para un nuevo servicio que querían ofrecer:

“Implementamos una app, por la cual tu puedes pedir escoltas por hora, esa ha sido la última innovación que hicimos, en abril hicimos la alianza con ellos, los de la alianza son los de la app y nosotros acá en Santander, somos exclusivos en prestar ese servicio” (F02).

Por otra parte, como se mencionó anteriormente en la situación actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada en Colombia, para Calceto (2018), estas empresas deben implementar en sus servicios las nuevas tecnologías disruptivas, de tal forma que se complemente lo físico con lo electrónico, ya que este último ha cobrado importancia en el crecimiento del sector, lo cual permite tener capacidades en cuanto a diferenciación. Es por esto que, para Puello (2018), en el país la seguridad electrónica ha llegado a representar un factor de competitividad en dichas empresas, por lo

que este mercado en Colombia tiene una gran probabilidad de evolucionar hacia el futuro. Siendo así, al validar esto con las pymes y grandes empresas, estas mencionan de igual forma la importancia que tiene el apoyarse en la tecnología para ofrecer un mejor servicio y ser competitivos, tal como lo señala la siguiente empresa: “Buscamos siempre innovar, por que quedarnos solo en vigilancia física, es como quedamos como la mayoría de empresas de acá de Bucaramanga, y si incluimos tecnología vamos a marcar una diferencia” (F02).

Es por esto que, Camisón y Villar (2014) señalan que la innovación organizacional contribuye a que se dé una innovación tecnológica, lo que permite mejorar la competitividad de las organizaciones, así como respondieron las pymes y grandes empresas: “Buscamos siempre innovar...y si incluimos tecnología vamos a marcar una diferencia” (F02), “La innovación permite desarrollos tecnológicos...las compañías actualmente se enfrentan a un gran reto tecnológico” (F06). Siendo así, al indagar sobre innovación tecnológica en los procesos internos de la organización, solo las grandes empresas manifiestan haber implementado mejoras para hacer de sus procesos algo más ágil, en donde por medio de desarrollos tecnológicos como lo es el diseño de software, ha sido posible optimizar diferentes actividades, como lo señala la siguiente empresa:

“Creamos una aplicación web donde los guardas puedan entrar y descargar su desprendible de nómina, también estamos planteando descargar los certificados laborales. Los clientes también pueden ingresar y hacer seguimientos a toda su facturación y dejar mensajes en cuanto a los servicios y demás.” (F03)

“El desarrollo de este software permitió se unificarán procesos internos como lo es programar turnos, facturación y nomina, los cuales se realizaban por separado...esto permitió optimizar costos al lograr mejorar el manejo que se le deba a la información, como también aumentar la productividad” (F06).

No obstante, al validar en las empresas sobre innovar con tecnología en los servicios que ofrecen para entregar valor a los clientes y que tan adelantados se estaba en implementación de tecnologías con respecto al sector, tanto las pymes y grandes empresas señalan buscar siempre estar actualizados en cuando a lo último en tecnología del sector, ya que esto permite desarrollar ventajas competitivas,

por lo que incluso tienen su propio departamento de medios tecnológicos, lo que les ha permitido anticiparse a las tendencias del mercado y tener una mayor capacidad de respuesta:

“Cada año hay una feria de seguridad internacional, en donde enviamos a nuestro personal, para que vayan a capacitarse, conozcan las nuevas tendencias, por eso este año lanzamos una App para nuestros clientes para el tema de alarmas, donde por ahí pueden llevar toda la seguridad. El año pasado empezamos con la vigilancia con drones, cada año hay una innovación en tecnología, estamos muy enfocados en eso, porque nos dimos cuenta que las grandes empresas de seguridad son súper fuertes en temas de tecnología” (F02).

“Hemos ido avanzando para estar a la vanguardia de lo que solicitan nuestras partes interesadas...la alta dirección siempre está buscando conocer lo último en tecnología, estar a la vanguardia, y ellos nos transfieren todas esas ideas para poderlas implementar” (F03).

“Hay un departamento de medios tecnológicos, que tiene como su líder y esa persona está en constante capacitaciones, va a ferias de tecnologías de por ejemplo las últimas alarmas, video porteros, de las cámaras. Y él pues se encarga de todas las actualizaciones tecnológicas” (F05).

“Los desarrollos tecnológicos y de innovación, reflejan los resultados de una organización comprometida con el mejoramiento en sus procesos”. (F06).

Sin embargo, en cuanto a implementación de tecnologías, aún la microempresa tiene mucho por hacer, de tal forma que pueda anticiparse a las tendencias del mercado y ofrecer un valor agregado superior a sus clientes, como respondió esta empresa: “En eso si estamos como un poquito quedados, fuera de tiempo, pero digamos que nosotros no hemos implementado así muchos cambios en tecnología que digamos, es algo que debemos mejorar a futuro” (F07).

Por otra parte, al validar la influencia que ejerce la cooperación con los clientes en la innovación en las organizaciones, así como lo señalaba Elg (2016), dicha incidencia se ve reflejada en las pymes y grandes empresas como se mencionó en el anterior numeral. Estas empresas tienen una alta orientación al cliente, por lo que se ha generado un trabajo colaborativo en donde han buscado de manera continua generar un valor superior a sus clientes. Por esto las empresas buscan obtener cada día información del mercado para posteriormente compartirla con sus colaboradores para así generar

ideas innovadoras y tomar decisiones que conlleven a satisfacer las necesidades de sus clientes. Siendo así, la cooperación con los clientes es un factor competitivo que influye en las capacidades de innovación de la empresa (Jiménez y Torrent, 2008), por lo que la microempresa tiene un gran reto en cuanto a cooperación, de tal forma que dicha relación les permita identificar oportunidades de mejora que conlleven a innovar.

Siendo así, en cuanto a innovación en los servicios ofrecidos y en los procesos de la organización, a partir de lo indagado en cada una de las empresas, se pudieron encontrar las siguientes relaciones a través de una red semántica, como se muestra en la figura 13.

De acuerdo a esta gráfica la cual es el resultado de la información recolectada en las entrevistas realizadas, se puede evidenciar como la innovación en servicios y procesos de la organización como generadora de ventaja competitiva, estará determinada por la capacidad que se tenga para obtener y usar tanto información como conocimiento nuevo, el cual puede encontrarse dentro de la empresa en el talento humano, o en el exterior a través de las relaciones sociales externas de los directivos y en la cooperación que se da con los clientes.

Es por todo esto que, el factor innovación en servicios y procesos de la organización, estará influenciado por otros factores internos como lo son la cooperación con los clientes, las relaciones sociales externas de los directivos y su estilo de liderazgo. Siendo así, a través de estos factores se logrará una innovación organizacional que permitirá se desarrollen capacidades en cuanto a innovación tecnológica, lo cual conlleva a desarrollos tecnológicos tanto para los procesos internos como para los servicios ofrecidos a los clientes, en donde al contar con diferentes herramientas innovadoras a nivel organizacional, se logrará agregar un valor superior al cliente y ser competitivos.



### 4.3.3. Estilos de liderazgo

En la literatura diversos autores mencionan el liderazgo como factor de competitividad en las empresas, ya que solo con un liderazgo efectivo las empresas lograrán obtener recursos y capacidades para tener una diferenciación y ser competitivos. Es ahí donde ejercer una adecuada gestión especialmente con el talento humano juega un papel trascendental por lo que, en su liderazgo los directivos deben generar un aprendizaje continuo en sus colaboradores de tal forma que estos puedan adquirir competencias con las que puedan asumir nuevos roles y la empresa logre así mejores resultados al tener un equipo de trabajo competitivo. Por esto, según Hersey y Blanchard (1969), un líder debe tener la capacidad de detectar el grado de madurez de su equipo de trabajo para con base en esto aplicar un estilo de liderazgo, y así aportar a su desarrollo comprometiéndolos con los objetivos de la empresa.

Siendo así, a partir de lo anterior se evidenció como en la microempresa aún no se genera como estrategia de competitividad el desarrollo de sus colaboradores, de tal forma que se favorezca tanto su crecimiento profesional como el desempeño de la empresa. En la microempresa, sus líderes aún no delegan ni reparten responsabilidades, como tampoco dan la autoridad de que cada colaborador pueda tomar decisiones en su área de responsabilidad. Siendo así, se da un liderazgo vertical en estas empresas en donde es muy poca la participación de los colaboradores en los diferentes niveles de la organización y por tanto no se buscan soluciones creativas. Es así como al no existir una relación cercana de estos líderes con sus colaboradores y no generarse un liderazgo participativo que, estas empresas no han desarrollado una capacidad de respuesta, lo cual explicaría lo expuesto por Nieves (2014) al indicar que, los directivos al no tener relaciones sociales internas, genera que los recursos estén desconectados, lo que hace que la empresa no sea competitiva.

De igual forma, al no delegar, los directivos pierden tiempo en actividades que no agregan valor y por tanto se descuida el lado estratégico de la empresa al asumir actividades que podrían ser asignadas a su equipo de trabajo. En este sentido, es importante que los directivos de la microempresa desarrollen un alto grado de delegación ya que esto permite que sus colaboradores obtengan nuevos conocimientos, habilidades y capacidades, en donde a través de ellos se apoye al desarrollo de la empresa para ser competitiva.

No obstante, todo lo contrario, sucede en las pymes y grandes empresas, en donde sus directivos presentan un estilo de liderazgo participativo, el cual de acuerdo a Nieves (2014), les permite tener una mayor relación con las diferentes áreas de la empresa, y por tanto obtener un mayor conocimiento de los recursos que gestionan: “estamos cerrando esa brecha que hay entre colaboradores y entre gerencia, entonces pues aquí la cultura es como muy cercana, todos podemos opinar” (F02). Es por todo esto que, estos directivos han buscado el desarrollo de sus colaboradores para así conseguir ventajas competitivas sobre aquellos que dan apoyo en sus actividades. Siendo así, a través de su liderazgo estos directivos han logrado que los intereses de sus colaboradores estén alineados con los de la empresa:

“Promovemos en todo momento que los colaboradores tengan un desarrollo profesional y surjan, para que de esta forma puedan escalar en la empresa, logrando así posiciones con una mayor responsabilidad... el sector de la seguridad privada requiere de colaboradores que cada día busquen ser mejores, que estén actualizados en conocimiento de acuerdo a lo que el mercado y el cliente requiere” (F03).

Siendo así, para los líderes de las pymes y grandes empresas sus colaboradores han sido de gran importancia ya que ellos tienen el conocimiento, habilidades y competencias que se requieren para alcanzar los objetivos, por lo que el delegar funciones ha sido importante para estos directivos y, por tanto, han dado a sus colaboradores el poder para tomar decisiones. De esta forma buscan que tengan una mayor participación logrando así descentralizar las decisiones y se generen redes de trabajo en donde cada persona sea más colaborativa y contribuya a los objetivos de la empresa:

“...analizo el perfil de la persona a la cual le voy a delegar, la tarea que le voy a delegar, que no tenga vacíos, que no tenga dudas, pues evaluarlo para mirar si sí está en capacidad de recibir la responsabilidad que le voy a ceder, para que tome decisiones” (F01).

“...me apoyo mucho en una persona que tiene mucha experticia, le delego tareas importantes” (F02).

“Delego tareas porque ahí también nos estamos basando en un tema que se llama confianza. Acá, hay mucha sinergia en todas las áreas, entonces acá estamos basados muchísimo en el

trabajo en equipo y la sinergia, ¿para qué? para lograr los objetivos que es lo más importante” (F03).

En consecuencia, como se mencionó anteriormente al analizar el factor de innovación, ese liderazgo participativo que han desarrollado los líderes de las pymes y grandes empresas, les ha permitido generar un ambiente amigable, en donde esta sinergia ha fomentado en los colaboradores el aprender y compartir su conocimiento, generar ideas creativas y estrategias innovadoras. Esto ha sido fundamental al momento de innovar en los procesos y servicios de la organización ya que los directivos han adquirido la capacidad para usar la información y conocimiento que está disponible dentro de la organización para gestionar el cambio e innovar, lo cual ha contribuido a lograr mejores resultados en la empresa y obtener ventajas competitivas. Es así como en estas pymes y grandes empresas, sus directivos han desarrollado la habilidad de responder de manera rápida y efectiva a las exigencias del entorno al lograr que la empresa tenga capacidad innovadora para diferenciarse de sus competidores.

Siendo así, en las organizaciones el liderazgo de sus directivos es trascendental para generar competitividad por lo que para García (1998), todo líder debe desarrollar habilidades comunicativas ya que gran parte de sus actividades en la organización se dan por medio de interacciones verbales directas. Por tanto, la comunicación asertiva en los líderes trae ventajas competitivas ya que todas las ideas que se dan en la empresa y son comunicadas efectivamente son aprovechadas, se propicia un adecuado clima y cultura organizacional, a la vez que favorece las interacciones con los clientes y redes de contacto, lo cual finalmente conlleva al buen funcionamiento de la empresa. Es por esto que, al indagar al respecto con los entrevistados, solo las pymes y grandes empresas señalan que el tener una comunicación asertiva como líderes ha sido trascendental ya que les ha permitido tomar decisiones más efectivas y una adecuada gestión de su talento humano lo que ha permitido se dé un ambiente de creatividad e innovación, en donde todo esto se ha visto reflejado en sus resultados:

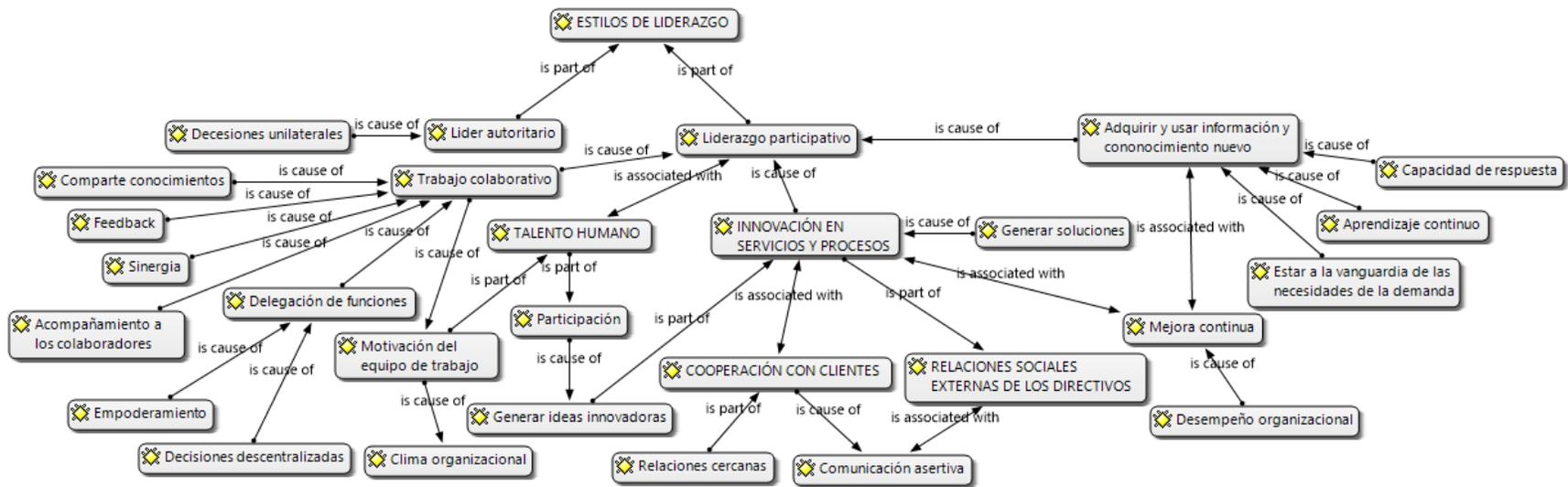
“Ha sido trascendental el escuchar los diversos puntos de vista, lo cual ha sido importante para la toma de decisiones y fortalecer el trabajo en equipo. Por eso siempre se valora y aceptan retroalimentaciones, las diferentes opiniones, el que se expresen desacuerdos, siempre de una manera respetuosa para así construir relaciones de mutua ganancia” (F03).

“...yo siempre escucho mucho al trabajador, para mí es muy importante escucharlo, saber su punto de vista, sus argumentos, su justificación y con base en eso uno toma decisiones” (F05).  
“Para ser un buen líder debes tener una buena comunicación, creo que debes convencer al que estas liderando de que realmente tienes toda la capacidad para hacerlo, y esto pues significa que debes tener los conocimientos claros de las cosas que están haciendo, tener la capacidad de respuesta inmediata frente a lo que se te presente” (F06).

Adicional, como ya se había mencionado anteriormente al analizar el factor de cooperación con clientes, en las pymes y grandes empresas sus líderes han generado una cultura de servicio, por lo que ha sido trascendental el desarrollar relaciones de comunicación con ellos para de esta forma mantener una relación cercana y de largo plazo. Siendo así a través de una comunicación asertiva, los líderes han podido adquirir y aprovechar el conocimiento e información de sus clientes para establecer diferenciación y agregar valor a sus servicios por medio de la innovación. A su vez, esta habilidad comunicativa les ha permitido establecer relaciones sociales externas al momento de interactuar, donde a través de estos contactos externos han logrado también provechar todo el conocimiento externo y establecer alianzas para mejorar sus procesos y ser competitivos, lo cual será explicado en el siguiente numeral.

De tal manera, al analizar la información suministrada por todos los directivos de las diferentes empresas, se han encontrado para el factor de estilos de liderazgo, las siguientes relaciones como se observa en la red semántica de la figura 14.

Figura 14. Red semántica: Estilos de liderazgo



Fuente. Elaboración propia a partir del resultado obtenido en Atlas Ti.

En la figura 14 se puede observar como el estilo de liderazgo que adopte un directivo, puede influir en otros factores como lo son la innovación y en el talento humano de la organización, ya que a través de un liderazgo participativo lograra la motivación y eficiencia de su equipo de trabajo, lo cual facilita se generen ideas innovadoras.

Adicional a esto, el estilo de liderazgo de los directivos es trascendental para que las empresas alcancen los objetivos planteados y logren definir ventajas competitivas, en donde para esto se requiere que cuente con colaboradores competentes, dado que ellos son de gran importancia en entornos tan cambiantes. Siendo así, si los líderes dan un adecuado desarrollo a los colaboradores, a través de ellos la empresa podrá adaptarse y renovarse continuamente a las exigencias del mercado.

En ese orden de ideas, para que los líderes puedan generar competitividad en las empresas al asumir los cambios del entorno a la vez que satisfacen las necesidades de sus clientes, es importante que los directivos desarrollen un estilo de liderazgo participativo, lo cual requiere de un alto grado de delegación, repartición de responsabilidades, participación de su equipo de trabajo y una comunicación asertiva, en donde esta última juega un papel importante para lograr que los intereses de cada uno de los colaboradores se encuentren alineados con los objetivos de la organización, al igual que facilitará la cooperación con los clientes y sus relaciones sociales externas.

#### **4.3.4. Relaciones sociales externas de los directivos**

Para Bell (2005), citado por Nieves (2014), las relaciones sociales externas de los directivos representan un beneficio para las organizaciones, ya que a través de ellas pueden adquirir conocimiento e información, lo cual representa un recurso valioso para obtener capacidades dinámicas las cuales ayudan a que se renueve la base de recursos que tiene la empresa para de esta forma conseguir un nuevo conjunto de recursos que le permiten lograr ventajas competitivas.

En este sentido, para establecer dichos contactos personales de trabajo se requiere de actividades de interacción social, lo cual implica disposición y habilidad de los directivos para lograr generar esos contactos. Siendo así, se preguntó a los entrevistados si buscaban mantener una red de contactos relacionados con su trabajo, a lo que la microempresa señala que, no han usado su trabajo diario e

interacciones para construir relaciones sociales externas, en donde todo lo contrario sucede en las pymes y grandes empresas, quienes indican que “en este país todo es de contactos, de relaciones, de amigos” (F01), por lo que dedican tiempo para hacer contactos externos, con los que han logrado obtener información o algún beneficio para la empresa, tal como lo señalan estos directivos:

“Vamos a eventos, así como aquellos relacionados con el sector, digamos que la parte con los grupos de interés es muy importante, tanto con proveedores como competidores es muy importante, porque uno se da cuenta desde ahí de cifras, uno se da cuenta como está el sector” (F02).

“...hay un contacto que nos pasaron del presidente de la lonja de propiedad raíz, que nos invita por ejemplo a un seminario, a participar, donde nosotros podemos por ejemplo publicitar a nuestra empresa. Todo es como una cadena, yo conozco una persona, y nada más le hablo de lo que yo hago y eso como que nos genera un contacto con otros” (F05).

Adicional a esto, para Nieves (2014), cuando los directivos obtienen información y conocimiento a través de sus relaciones sociales externas, tienen una mayor capacidad de respuesta lo que facilita que la organización desarrolle ventajas respecto a su competencia al adaptarse rápidamente al entorno. Esta incidencia se ve reflejada en las pymes y grandes empresas, en donde para sus directivos además de ser importante el tener contactos externos, mencionan que ha sido fundamental “tener la capacidad de respuesta inmediata frente a lo que se te presente” (F06), “algo que tiene la compañía es esa respuesta inmediata que se le da a las cosas” (F03).

Es por lo anterior que, Nieves (2014) también señala que las relaciones sociales externas inciden en la capacidad de innovación de la organización, ya que, el conocimiento e información que se obtiene por fuera de la empresa representa un recurso para introducir innovaciones tanto en los servicios ofrecidos como en los procesos, a lo que se requiere que, la empresa sea capaz de “identificar, evaluar y renovar sus recursos actuales”, permitiendo así se desarrollen ventajas competitivas al crear valor al cliente. Siendo así, esta influencia se manifiesta en las empresas estudiadas, en donde en la microempresa además de no dedicar tiempo en actividades de interacción social para tener contactos externos, en sus organizaciones se presenta un bajo nivel de innovación en servicios y procesos internos. Lo anterior no sucede en las pymes y grandes empresas, ya que para estas es de gran

importancia el establecer relaciones sociales externas para obtener nuevas capacidades, y en donde a partir de estos contactos han podido realizar innovaciones:

“De los contactos externos es de donde salen las buenas ideas y las buenas conexiones, oportunidades de negocio, oportunidades de crecimiento, de mejora...implementamos una app, por la cual tu puedes pedir escoltas por hora, esa ha sido la última innovación que hicimos, en abril hicimos la alianza con ellos, los de la alianza son los de la app y, nosotros acá en Santander somos exclusivos en prestar ese servicio” (F02).

Por otra parte, cabe mencionar la importancia de las asociaciones gremiales en esa red de contactos externos, ya que como se mencionó en la descripción de la situación actual de las empresas de vigilancia en Colombia, las asociaciones gremiales han permitido que las empresas de vigilancia y seguridad privada se fortalezcan a través de sus propuestas colectivas y capacitaciones, en donde se promueve la innovación, planeación estratégica y la calidad. Siendo así, las empresas de vigilancia podrán estar informadas en cuanto a tendencias y requerimientos exigidos en el mercado, lo cual de acuerdo a Collins y Clark (2003) citado por Nieves (2014), las empresas que pueden obtener información para alcanzar sus objetivos estratégicos, podrán más fácilmente lograr ventajas competitivas.

Al indagar en las empresas estudiadas sobre los gremios, la microempresa menciona no pertenecer a alguno, mientras que las pymes y grandes empresas señalan que ha sido importante el pertenecer a estos gremios, lo cual ha representado para la organización grandes oportunidades al establecer alianzas que les permite obtener diferenciación y competitividad en el sector, como lo señalan estas empresas:

“Es importantísima la relación que hay con los gremios ahorita, en Fenalco, Cámara de Comercio, en la ANDI, vamos a eventos” (F02).

“Estamos en agremiaciones que ayudan a mejorar y fortalecer el sector de la vigilancia y seguridad privada” (F03).

“La participación en diversas asociaciones y agremiaciones nos permite confirmar que cada una de nuestras actividades están encaminadas a lograr un excelente servicio” (F06).

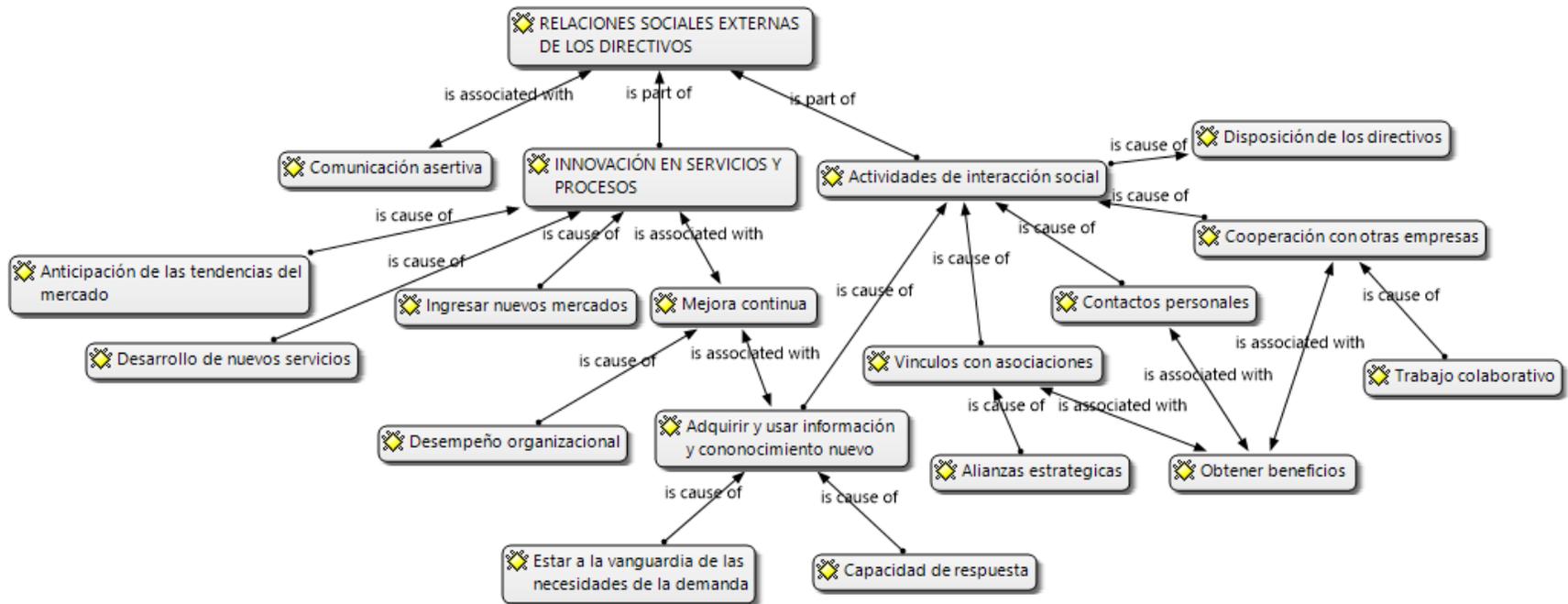
Además de lo ya mencionado, Hill y Lineback (2014) mencionan como diversos obstáculos como lo es la cantidad de responsabilidades que deben cumplir los directivos, puede impedir que dediquen el tiempo suficiente para establecer redes de contactos. Este tipo de impedimentos se ve reflejado en las microempresas, en donde como se mencionó anteriormente en los estilos de liderazgo, sus directivos al no delegar actividades a sus colaboradores, se ven recargados con cosas por hacer lo cual disminuye su tiempo disponible.

Siendo así, en la figura 15 se observa la red semántica generada a partir de las relaciones encontradas con la información suministrada por cada uno de las empresas analizadas, para el factor de relaciones sociales externas de los directivos.

En este orden de ideas, a partir de la figura 15 se puede concluir que, las actividades de interacción social permiten que los directivos puedan obtener conocimiento e información de fuentes externas, lo cual le permite a la empresa mejorar sus habilidades para captar las oportunidades del entorno y a partir de esto generar nuevo conocimiento para responder de manera competente a los cambios. En tal sentido, las relaciones sociales externas de los directivos favorecen la innovación tanto en servicios y procesos de la organización, ya que toda la información externa es un recurso valioso para generar innovaciones de tal forma que se entregue un valor añadido al de la competencia con servicios innovadores.

De igual forma, es de gran importancia la disposición de los directivos para participar en actividades de interacción social, en donde a través de estas relaciones que los directivos logren establecer con gremios u otras empresas, puedan generar alianzas estratégicas que les permita desarrollar estrategias para la creación de ventajas competitivas. Por tal sentido, se requiere que los directivos de la microempresa de vigilancia, tengan la disposición de activar sus contactos personales de trabajo externos a través de personas o entidades ajenas a la empresa, en donde todo esto será posible por medio de actividades de interacción social, lo cual favorecerá sus resultados de innovación y por tanto el desempeño de la organización.

Figura 15. Red semántica: Relaciones sociales externas de los directivos



Fuente. Elaboración propia a partir del resultado obtenido en Atlas Ti.

Finalmente, a partir de toda la información recolectada en este estudio, se pudo evidenciar como entre los diferentes factores internos analizados se generaba una relación, tal y como diversos autores en la literatura lo señalan. Para el caso del factor cooperación con clientes, se encontró una relación con el factor innovación, ya que a través de una relación de cooperativismo las organizaciones desarrollan la capacidad para obtener información y conocimiento de sus clientes para con esto innovar tanto en sus servicios como procesos. Siendo así, esta relación entre la cooperación con clientes y la innovación, permite que además de agregar valor al cliente, la empresa pueda diferenciar sus servicios en el mercado.

En cuanto al factor innovación además de incidir en la cooperación con los clientes, en la organización el estilo de liderazgo influye en la capacidad de innovar, ya que los líderes al desarrollar un liderazgo participativo logran generar un clima en el que se motiva a los trabajadores a aprender y compartir su conocimiento, por lo que la organización aprovecha el conocimiento que puede estar dentro de la organización. Otro factor que influye en la innovación son las relaciones sociales externas de los directivos, todo esto ya que dichas relaciones les permiten adquirir nuevos conocimientos e información que no están dentro de la organización y, por tanto, son un recurso importante para lograr los objetivos de innovación.

En lo que respecta al factor estilos de liderazgo, además de incidir en la innovación, influye en la cooperación con los clientes y en las relaciones sociales externas, ya que es trascendental que los líderes desarrollen relaciones de comunicación, para que así, a través de una comunicación asertiva los líderes puedan adquirir y aprovechar el conocimiento e información de sus clientes y contactos externos y a partir de esto establecer diferenciación, agregar valor a sus servicios y establecer alianzas.

Por otra parte, a partir del estudio de caso múltiple realizado, en la figura 16 y 17 se presenta un resumen de los hallazgos encontrados en el análisis de estas siete empresas de seguridad y vigilancia privada del área metropolitana de Bucaramanga en cuanto a los factores internos de competitividad, relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales.

Figura 16. Hallazgos de los factores internos relacionados con capacidades organizacionales

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES		
	PYMES Y GRANDES EMPRESAS	MICROEMPRESA
COOPERACIÓN CON CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentran en satisfacer y superar las expectativas de los clientes</li> <li>• Relaciones cercanas y de largo plazo</li> <li>• Servicio al cliente como elemento estratégico</li> <li>• Se tienen indicadores para medir la satisfacción del cliente y a partir de los resultados se toman acciones correctivas</li> <li>• Comunicación asertiva con el cliente y se generan desarrollos tecnológicos</li> <li>• Hay capacitaciones, el personal es especializado por sector</li> <li>• Innovación en servicios y procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentran en la operación del día a día, teniendo un horizonte a corto plazo</li> <li>• Relaciones distantes y de corto plazo</li> <li>• El servicio al cliente aún no es un elemento diferenciador</li> <li>• La satisfacción del cliente se mide por el hecho de que ellos renueven el contrato o paguen a tiempo</li> <li>• Tienen canales de comunicación con el cliente, aún no hay gestión tecnológica</li> <li>• Realizan capacitaciones sin especializar por sector</li> <li>• La innovación en servicios y procesos aún no se da</li> </ul>
INNOVACIÓN EN SERVICIOS Y PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación en servicios y procesos internos como estrategia diferencial</li> <li>• Liderazgo participativo que facilita la innovación</li> <li>• Cultura organizacional orientada al aprendizaje</li> <li>• Relaciones sociales externas de los directivos facilita la innovación</li> <li>• Seguridad electrónica y desarrollos tecnológicos</li> <li>• Monitorización de tecnologías y mercados</li> <li>• La cooperación con los clientes facilita la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se desarrollan planes de mejora en servicios y procesos internos, hay una baja creatividad</li> <li>• Liderazgo autoritario que dificulta la innovación</li> <li>• Los colaboradores no participan en la generación de ideas innovadoras que permita un intercambio de conocimiento</li> <li>• No se establecen relaciones sociales externas que faciliten la innovación</li> <li>• Retraso tecnológico, no se vigilan los mercados</li> <li>• No hay una cooperación con los clientes que facilite innovar</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

Figura 17. Hallazgos de los factores internos relacionados con habilidades gerenciales

HABILIDADES GERENCIALES		
	PYMES Y GRANDES EMPRESAS	MICROEMPRESA
ESTILO DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo participativo</li> <li>• Se delegan funciones y las decisiones son descentralizadas</li> <li>• Desarrollo de los colaboradores, hay una cultura organizacional orientada al aprendizaje</li> <li>• El liderazgo desarrollado por sus líderes facilita se de una alta innovación en servicios y procesos</li> <li>• Comunicación asertiva que facilita la cooperación con clientes, las relaciones sociales externas y la interacción con sus colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo vertical y autoritario</li> <li>• El líder no delega funciones y las decisiones son centralizadas</li> <li>• No hay desarrollo de los colaboradores, faltan espacios en la organización que permitan un intercambio de conocimiento</li> <li>• El liderazgo desarrollado no facilita la innovación en los servicios y procesos</li> <li>• Falta habilidades comunicativas que facilite la cooperación con clientes, las relaciones sociales externas y las interacciones con su personal.</li> </ul>
RELACIONES SOCIALES EXTERNAS DE LOS DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en actividades de interacción social</li> <li>• Habilidad para adquirir y usar información y conocimiento externo lo que les da una mayor capacidad de respuesta y realizar innovaciones</li> <li>• Pertenecen a asociaciones gremiales y establecen alianzas estratégicas a través de los contactos externos lo que les permite obtener nuevas capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se participa en actividades de interacción social, sus relaciones sociales externas son estrechas</li> <li>• Al no establecer relaciones sociales externas no se accede a información y conocimiento nuevo con el que se pueda tener una mayor capacidad de respuesta e introducir innovaciones</li> <li>• Aún no pertenecen a asociaciones gremiales ni tampoco establecen alianzas estratégicas que les permite obtener nuevos recursos y capacidades</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

Siendo así, en la figura 16 y 17 se exponen como están caracterizadas las pymes, medianas y grandes empresas en cuanto a los factores internos cooperación con clientes, innovación en servicios y procesos de la organización, estilos de liderazgo y relaciones sociales externas de los directivos. En tal sentido a partir de estas gráficas se puede evidenciar como las pymes y grandes empresas han desarrollado capacidades internas similares que les ha permitido generar competitividad, marcándose una gran diferencia con la microempresa quienes tienen un gran desafío para lograr diferenciación ante sus competidores.

## 5. CONCLUSIONES

A partir de la revisión de literatura se logró evidenciar que a la fecha son muy escasos los estudios en cuanto a competitividad en las empresas de vigilancia y seguridad privada, en donde estos hallazgos puedan ser analizados desde el contexto de las empresas de seguridad privada en el área metropolitana de Bucaramanga. Por tanto, los resultados obtenidos en esta investigación permiten a estas empresas conocer que factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales deben desarrollar, de tal forma que logren adquirir competencias distintivas que les permita superar los desafíos que se generan en su entorno. Al conocer estos factores, estas empresas podrán tomar acciones de mejora de tal forma que realicen e integren actividades internas que generen valor, siendo estas impulsadas por sus áreas funcionales y a través de una adecuada gestión de sus recursos.

Tomando como base lo que define la Teoría de Recursos y Capacidades al igual que lo expuesto por diferentes autores en cuanto a Habilidades Gerenciales, se realizó una exhaustiva revisión de la literatura con el propósito de identificar los factores internos que influyen en la competitividad de las empresas de seguridad y vigilancia privada, en donde estos eran abordados desde un nivel organizacional e individual. Siendo así se encontró que, en cuanto a capacidades organizacionales la cooperación con clientes y la innovación en los servicios y procesos de la organización, son factores internos de competitividad ya que les permite a estas empresas entregar continuamente valor al cliente a la vez que adquieren capacidades basadas en la diferenciación. En lo que respecta a habilidades gerenciales se identificó que, el estilo de liderazgo y las relaciones sociales externas de los directivos son factores internos de competitividad al permitirles acceder al conocimiento e información que se encuentra tanto dentro como fuera de la organización, lo cual les permite transformar sus recursos actuales y de esta forma tener capacidad de respuesta ante un entorno tan cambiante y competitivo. Siendo así, estos cuatro factores internos de competitividad definidos y, al considerar las características de cada empresa, pueden constituir la base para desarrollar estrategias competitivas que les permita ventajas al diferenciarse sobre sus rivales.

El sector de la seguridad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo al tener una mayor demanda de sus servicios, por lo que su aporte a la economía del país ha sido relevante. En este crecimiento, las empresas de vigilancia y seguridad privada han jugado un papel clave, ya que, con el incremento en la cantidad de estas empresas, el sector ha alcanzado una madurez lo cual ha generado una fuerte competencia. Al analizar las cifras, se evidencia como las empresas de vigilancia y seguridad privada siempre han predominado en el sector, en donde para el 2019 existían 632 empresas lo cual equivale a una participación del 70%. Estas empresas se han caracterizado por su crecimiento, y han cobrado gran interés al ser generadoras de empleo, ya que aproximadamente un cuarto de millón de personas conforma su fuerza laboral. Además de esto, la importancia de las empresas de vigilancia y seguridad privada para el sector, se puede ver en sus ingresos operacionales en donde han mantenido su tendencia positiva, registrando para el 2018 un valor de \$8,11 billones, lo que representa un 78% de los ingresos totales del sector. Estas cifras y muchas más muestran el aporte significativo de estas empresas al mercado de la seguridad en el país, en donde a pesar del auge que ha tenido el sector, una de sus problemáticas ha sido la informalidad y la competencia desleal, donde con el propósito de no perder clientes, algunas empresas han hecho reducciones en sus tarifas pese a existir una regulación en los precios de los servicios. Este incumplimiento en las tarifas mínimas fijadas ha generado que la competencia se desplace a otro tipo de variables lo que ha hecho que estas empresas busquen definir estrategias que les permita diferenciarse y agregar mayor valor a sus clientes.

Al explorar estos factores internos de competitividad en las empresas de vigilancia estudiadas en el área metropolitana de Bucaramanga, se encontró que, en cuanto a cooperación con clientes las pymes y grandes empresas han tenido una fuerte orientación al cliente, permitiéndoles así establecer relaciones de largo plazo y cooperación, por lo que estas empresas han buscado desarrollar ventajas competitivas al entregar de manera continua un valor superior al cliente y así diferenciarse en un entorno tan competitivo, influyendo así esta cooperación en la innovación de los servicios y procesos de la organización. Sin embargo, aún la microempresa no ha generado una relación de cooperación de tal forma que favorezca la generación de ideas innovadoras al explotar y aprovechar el conocimiento del cliente para sostener relaciones equitativas y de mutuo beneficio. En cuanto al factor innovación, las pymes

y grandes empresas, en especial estas últimas, sus directivos han desarrollado un estilo de liderazgo que les ha dado la capacidad de obtener y usar información como conocimiento nuevo, el cual puede encontrarse dentro de la empresa o en el exterior a través de las relaciones sociales externas y la cooperación que se da con los clientes. La microempresa, aunque señala como aspecto a mejorar el implementar tecnología, para agregar valor a los servicios ofrecidos, aún tienen un gran reto en cuanto a innovación, en donde sus directivos desarrollen un estilo de liderazgo que fomente y estimule a los colaboradores en la generación de ideas innovadoras, como también, que puedan establecer relaciones de cooperación con los clientes y con contactos externos a la empresa para a través de estos tener la capacidad de innovar. En el factor de estilo de liderazgo, las pymes y grandes empresas presentan un liderazgo participativo lo cual ha incidido en la innovación, ya que a través de la motivación y eficiencia de su equipo de trabajo se ha facilitado la generación de ideas innovadoras, en donde estos líderes con una comunicación asertiva han logrado alinear los intereses de cada uno de los colaboradores con los objetivos de la empresa, al igual que ha facilitado la cooperación con los clientes y sus relaciones sociales externas. Lo contrario sucede en la microempresa, en donde se ha dado un liderazgo autoritario lo cual no ha facilitado la innovación, como tampoco se ha buscado el desarrollo de los colaboradores para que a través de ellos la empresa pueda adaptarse y renovarse continuamente a las exigencias de un entorno tan competitivo. En lo que respecta al factor de relaciones sociales externas de los directivos, las pymes y grandes empresas a través de estos contactos han adquirido recursos valiosos para adquirir nuevas capacidades dinámicas que le ayudan a renovar la base de recursos que tiene la empresa para de esta forma lograr ventajas competitivas. No obstante, los directivos de la microempresa no han buscado activar sus contactos personales de trabajo externos a través de personas o entidades ajenas a la empresa, lo cual favorecerá sus resultados de innovación y por tanto el desempeño de la organización.

## 6. LIMITACIONES

Para este estudio de caso múltiple se aplicó el principio de máxima variación con base al valor de los activos y los ingresos totales de las empresas de seguridad y vigilancia privada del área metropolitana de Bucaramanga, en donde a través de una prueba t se identificó que no existía diferencia estadística significativa entre las empresas seleccionadas para el estudio y las que no se incluyeron. Sin embargo, al revisar otro tipo de variables como lo son el número de empleados y tiempo en el mercado, se encontró que, las empresas de la muestra tienden a ser más grandes y maduras que las empresas no seleccionadas en términos de estas dos variables. Por tanto, es importante que en futuros estudios se tenga una muestra mayor, la cual sea estadísticamente representativa para de esta forma realizar un análisis confirmatorio cuantitativo de los hallazgos obtenidos en este estudio.

## 7. RECOMENDACIONES

Es importante que la microempresa busque a través del servicio al cliente una diferenciación que le permita distanciarse de la competencia y así desarrollar una ventaja competitiva. Por consiguiente, es trascendental establecer una relación de cooperación con sus clientes, de tal forma que puedan conocer sus necesidades y tomar acciones que agreguen valor, en donde sus líderes puedan generar una cultura organizacional que permita se busque información y conocimiento y, se aprenda continuamente, para así dar respuesta a las expectativas de los clientes.

Adicional a esto, dado que, la innovación y desarrollos tecnológicos cada vez son un reto para generar y mantener la competitividad, las micro y pequeñas empresas deben destinar un mayor esfuerzo en establecer vínculos externos, en donde por ejemplo a través de apoyos institucionales o públicos puedan recibir un apoyo financiero, capacitaciones y certificaciones. En el mismo sentido, las alianzas estratégicas representan una oportunidad con la que las empresas pueden identificar oportunidades para tener una mayor capacidad de respuesta e innovación.

Por otra parte, para que las empresas de seguridad y vigilancia privada logren ser competitivas, deberán tener la capacidad de enfrentar cambios del entorno, en donde su estructura organizacional sea cada vez más flexible de tal forma que sus procesos sean ágiles, se de una mayor participación de todos los colaboradores, se logre un alto grado de delegación de funciones al igual que una comunicación asertiva, de tal forma que se logre alinear a todas las personas con los objetivos de la empresa.

Finalmente, durante el desarrollo de las entrevistas emergió un nuevo factor, ya que al validar con los directivos que factores internos consideraban influía en la competitividad de las empresas de vigilancia y seguridad privada, señalaron el talento humano como un factor fundamental ya que por ser empresas que prestan un servicio, todo debe ser enfocado a las

personas, en donde adicional se tiene un reto en preparación dado que, para estos directivos aunque existen escuelas de capacitación y entrenamiento en vigilancia, hay muchas escuelas que prestan sus servicios ilegalmente. Siendo así, con base en estos hallazgos, se recomienda en futuras investigaciones considerar para análisis el factor talento humano, con el fin de determinar cómo incide en la competitividad de estas empresas.

## REFERENCIAS

- Abela, A. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Acosta, F; & Oreja, R. (2008). *Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 14(1), 13-32.
- Almeida, S; & Campos, A. (2020). *Leveraging customer value through co-creative experiences: a look into hotel businesses*. Journal of Tourism and Development, 2020 (33), 137-150
- Araujo, A. (2015). *Retos gerenciales de las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia para mantenerse competitivas en el mercado actual*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granda.
- Arrieta, D. (2018). *Influence of internal factors on current and future competitiveness in the commercial sector and services. Perceptual multivarial analysis*. DOI: <https://doi.org/10.23913/ricea.v7i13.110>
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Baker, W; & Sinkula, J. (2002). *Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box*. Journal of Market-Focused Management, 5(1), 5-23.
- Blasco, T; & Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)*. Nure Investigación, 34(2008).
- Calceto, R. (2018). *Nuevos retos en seguridad*. Recuperado de: <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/nuevos-retos-en-seguridad/580467>

- Camisón, C; (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia
- Camisón, C; & Villar, A. (2014). *Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance*. Journal of Business Research. 67(1), 2891-2902.
- Coffey, A; & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Colombo, M; & Grilli, L. (2005). *Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view*. Research Policy 34, 795–816. doi: 10.1016/j.respol.2005.03.010
- Compite 360 (2019). *Reporte empresarial*. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Recuperado de: <https://www.compite360.com/>
- Consejo Privado de Competitividad (2018). *Índice Departamental de Competitividad*. Recuperado 21 octubre 2018, de <https://idc.compite.com.co/>
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. En Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Editorial Civitas.
- Child, J. (1972). *Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice*. Sociology, 6(2), 165-168.
- Chacón, H. (2014). *Enfoque gerencial de las empresas de seguridad privada en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cruz, J; López, P; & Martin, G. (2009). *La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa*. Cuadernos de Estudios Empresariales. 2009, vol. 19, 105-128.
- Daft, R; & Steers, R (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.

- Daneshgar, F; & Van der Kwast (2005). *An Awareness Provisioning Methodology for Asynchronous Virtual Global Forums*. Journal of Knowledge Management Practice, January, 2005
- Díaz, I. (2019). *Inversión extranjera en la seguridad privada: ¿Una amenaza a la soberanía?* Razón publica.com. Recuperado de <https://razonpublica.com/inversion-extrajera-en-la-seguridad-privada-una-amenaza-a-la-soberania/>
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). *Dynamic Capabilities. What are They?*. Strategic Management Journal, 21(11), 1105-1121.
- Elg, L. (2006). *A study of inter-firm market orientation dimensions in Swedish, British and Italian supplier-retailer relationships*. Lund University, Institute of Economic Research.
- Elidemir, S; Ozturen, A; & Bayighomog, S. (2020). *Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation*. Sustainability (Switzerland). 12(8).
- Empresas Colombianas de Seguridad (2017). *Pese a frenazo de minas e hidrocarburos, seguridad privada espera crecer 8,3%*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/minas-e-hidrocarburos-no-afectan-crecimiento-de-seguridad-privada/250079>
- Estrada, R; García, D; & Sánchez, V. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México*. Revista Venezolana de Gerencia. 14(46), 169 - 182.
- Fedesarrollo (2018). *El sector de seguridad y vigilancia privada: Evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión*. Cuadernos Fedesarrollo (65).

- Fernández, Z. (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Papeles de Economía Española, 56(1993), 178-193.
- Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (2017). *Análisis del sector de Vigilancia y Seguridad Privada. Prestación del servicio de vigilancia privada armada en los predios propiedad de Fonade*. Recuperado de [http://www.fonade.gov.co/Contratos/Documentos/5028\\_\\_20170817065600AS%20vigilancia%20baru.pdf](http://www.fonade.gov.co/Contratos/Documentos/5028__20170817065600AS%20vigilancia%20baru.pdf)
- Foss, N; Laursen, K; & Pedersen, T. (2011). *Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices*. Organization Science, 22 (4), 980-999.
- Gallego, J; Meglio, G; Vänskä, J; & Rubalcaba, L (2019). *Customer - Involvement in New Service Developments: Insights from Spanish Tourism Firms*. Business and Society Review. DOI: 10.3232/UBR.2019.16(03).
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos, 1998 – 384.
- García, O; Quintero, J; & Arias, J. (2014). *Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios*. Cuad. admon.ser.organ, 27 (49), 87-108.
- Gómez, G. (2009). *La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo*. Ciencia y Mar, XIII (38), 51-60.
- Gómez, J; Fontalvo, T. (2014). *Analysis of the determining factors of organizational culture in the company environment*. Entramado, 10(1).
- González, C; & Hurtado, A. (2014). *Propuesta de un indicador de capacidad de absorción del conocimiento (icac-col): evidencia empírica para el sector servicios en Colombia*. rev.fac.cienc.econ., XXII (2), 29-46.
- Guiltinan, J; Madden, T. & Paul, G. (2007). *Gerencia de Marketing: estrategias y programas*. Colombia: McGraw-Hill.

- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, 33(3), 114–135.
- Hambrick, D; & Mason, P. (1984). *Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
- Hernández, R (2014). *La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada*. Cuestiones Pedagógicas, 23(2014), 187-210
- Hersey, P; & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, L; & Lineback, K. (2014). *Como ser el jefe. Los tres imperativos para convertirse en una gran líder*. México: Grupo Editorial Plata.
- Huber, B; & Sweeney, E. (2007). *The Need for Wider Supply Chain Management Adoption: Empirical Results from Ireland*. Supply Chain Management: An International Journal, 12(4), 245-248.
- Jimenez y Torrent, 2008. *Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto*. Innovar, 19(33), 55-76.
- Khan, A; Bibi, S; Lyu, J; Garavelli, A; Pontrandolfo, P; & de Angeles Perez Sanchez, M. (2020). *Uncovering innovativeness in Spanish tourism firms: The role of transformational leadership, OCB, Firm Size, and age*. Sustainability (Switzerland) 12(10), 3989.
- Kolhi, A. K. & Jaworski, B. (1990). *Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing, 54, 1-18.
- Landroquez, S; Castro, C; & Carrión, G. (2011). *Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 17(2), 069 – 087.

- Leyva, A; Cavazos, J; & Espejel, J (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. Contaduría y Administración, 63(3). 1-21.
- Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992). *The resource-based view within the conversation of strategic management*. Strategic Management Journal, 13(5), 363-380.
- Marin, D; & Losada, L. (2014). *Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia*. Estudios Gerenciales 31 (2015) 88–99.
- Martínez, P (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, 20 (2006), 165-193.
- Martinez, F. (2017). *Informe de Gestión 2017*. Recuperado de: <http://www.supervigilancia.gov.co/>
- Mendoza, I; García, B; & Uribe, J. (2014). *Liderazgo y su relación con variables de resultado: un Modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México*. Acta de investigación psicológica, 4 (1), 1412 – 1429.
- Murtha, T. (1998). *Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies*. Strategic Management Journal, 15, 113- 29.
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Pensamiento & Gestión, 38 (2015), 119-146.
- Narváez, M; Fernández, A; & Senior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica*. Opción, 24(57), 74-92.
- Nicolini, C. (2015). *El análisis de contenido como técnica de investigación: Utilización del software Atlas Ti*.
- Nieves, J. (2014). *Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 23 (2014), 166–174.

- Nieves, J; & Osorio, J. (2019). *Using information technology to achieve management innovation*. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 32, 20-39.
- Olea, J; Contreras, O; Barcelo, M. (2016). *Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor*. Estudios Gerenciales, 32(139), 127-136.
- Perdomo, Y; & Prieto, R. (2009). *El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio*. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. 6(2), 30-48.
- Peteraf, M. A. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based*. View. Strategic Management Journal, 14, 179-191.
- Porter, Michael. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. In Strategic Management Journal, 12, 95-117.
- Puello, O. (2018). *El mercado de la vigilancia y seguridad privada en Colombia: Estado actual y potencial de crecimiento*. Medellín: Universidad Santo Tomas.
- Prahalad, C., & Hamel, G; (1990). *The Core Competences of the Corporation*. Harvard Business Review, 68, 79-91.
- Rambe, P. (2018). *Unravelling managerial competencies and the profitability of small technology-oriented businesses: A case of public access venues in an emerging economy*. SA Journal of Human Resource Management, 16.
- Rivera, M. (2015). *Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 169 (2015) 43 – 52.
- Rodríguez, J. (2011). *Métodos de investigación cualitativa - qualitative research methods*. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo.

- Rojas, L; Bejarano, L., & Marin, C. (2016). *Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios*. Revista AD-minister, 29, 121 – 146.
- Román, D; Piana, J; Pereira, M; Mello, N; & Erdmann, R. (2012). *Organizational competitiveness factors*. Brazilian Business Review. 9(1), 25-42.
- Romero, A; & Chávez, H. (2015). *Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería*. Retos Turísticos, 14(3), 5-10.
- Rueda, B; González, B; Rodenes, A; Moncaleano, R. (2018). *Organizational culture and its influence on the results of innovation in small and medium-sized*. Espacios, 39(42), 16.
- Ruizalba, J; Vallespín, M; & Pérez, J. (2014). *Knowledge management and internal marketing orientation for the development of competitive advantages in the hotel sector*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 21, 84-92.
- Rumelt, R. (1991). *How much industry matter?*. Strategic Management Journal, 12, 167-185.
- Sampieri, R; Fernández, C; & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Sinthupundaja, J; Chiadamrong, N; & Kohda, Y. (2018). *Internal capabilities, external cooperation and proactive CSR on financial performance*. The Service Industries Journal, doi: 10.1080/02642069.2018.1508459
- Suarez, J; & Ibarra, S. (2002). *La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Anales de estudios económicos y empresariales, 15, 63-89.
- Suárez, L; López, J; & Saiz, B. (2020). *The influence of heuristic judgments in social media on corporate reputation: A study in spanish leader companies*. Sustainability (Switzerland), 12 (4).
- Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada. (2018). *Informe de Resultados 2017*. Recuperado de: <http://www.supervigilancia.gov.co/>
- Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada. (2019). *Indicadores financieros 2018 vigencia 2019*. Recuperado de: <http://www.supervigilancia.gov.co/>

- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Ediciones Morara, S. L.
- Strauss, A; & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Taegoo, T; & Gyehee, L. (2012). *A modified and extended Triandis model for the enablers–process–outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing*. The Service Industries Journal. doi.org/10.1080/02642069.2011.574276
- Teece, D.J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.
- Urgal, B; Quintás, M; & Arévalo, R. (2011). *Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14 (2011) 53–66.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View Of The Firm*. Strategic Management Journal, 5 (2), 171-180.
- Wolff, G; Wältermann, M; & Rank, O. (2020). *The embeddedness of social relations in inter-firm competitive structures*. Social Networks, 62, 85-98.
- Zarta, Y; & Quevedo, J. (2018). *Formación y capacitación para fortalecer habilidades sociales de los directivos en las organizaciones*. Recuperado de: <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/6471>

# ANEXOS

## Anexo 1.

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA

#### I. Introducción – Presentación

En primer lugar, gracias por su tiempo para esta entrevista. Soy Luisa Fernanda García Sarmiento, estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad Pontificia Bolivariana, y el objetivo del proyecto investigativo que estoy realizando, es analizar los factores internos que influyen en la competitividad empresarial en las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada.

Toda la información que comparta conmigo en esta entrevista se mantendrá confidencial, por lo que me gustaría pedirle su autorización para grabarla, esto con el propósito de no perder ningún detalle e información, y si en cualquier momento de la entrevista desea interrumpir la grabación, la detendremos. Le aseguro que el archivo de la grabación se borrará después de que la entrevista se haya transcrito. Si hay otros temas que quizás desee agregar a lo largo de nuestra conversación, mencione eso cuando lo considere necesario. Una vez más, gracias por su participación.

#### II. Entrevista

##### A. Información general

1. Para iniciar, me gustaría conocer ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado? Y aproximadamente, ¿Cuántos colaboradores tiene?
2. ¿Qué tan competitivo cree usted que es el mercado en el que ofrecen sus servicios?
  - i. [Es muy competitivo] ¿Qué están haciendo al respecto?
3. ¿Qué factores internos considera usted influyen en la competitividad de las empresas de seguridad y vigilancia privada?

##### B. Habilidades gerenciales

Dado que las habilidades de los directivos son de gran importancia para lograr generar y mantener el éxito de toda empresa, me gustaría ahora hablar un poco sobre esto.

4. Cuénteme, en su empresa ¿Qué cualidades importantes han desarrollado los directivos a fin de garantizar el buen funcionamiento de la empresa? [Ej: establecen relaciones externas e internas, definen estrategias, etc].
5. Teniendo en cuenta las cualidades que acaba de mencionar, ¿En qué medida busca usted mejorar estas cualidades?, y ¿Cómo lo hace?
6. ¿Cómo se describiría como líder y por qué?
7. De acuerdo a la visión de la empresa, la cual señala que: [*Leer la visión de la empresa o en caso de no conocerla preguntársela al entrevistado*] ¿Cómo hace usted para transmitir esta visión a sus colaboradores?
8. ¿De qué forma se aseguran de que los colaboradores asimilen la visión y trabajen en pro de ella?
9. ¿Cómo hace para transmitir las estrategias definidas a los colaboradores de la empresa?
10. ¿Cómo logran que los colaboradores asimilen las estrategias de la empresa y se apropien de ellas?
11. ¿Cómo es el seguimiento que usted realiza a las estrategias?
12. Cuénteme, ¿Cómo se asegura usted que sus colaboradores cumplan los objetivos?
13. ¿De qué forma motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos?
14. ¿Cómo percibe usted los procesos de comunicación al interior de la organización, y por qué?
15. ¿Cómo funcionan los mecanismos de comunicación ascendente al interior de la organización de tal forma que los colaboradores puedan dar a conocer sus opiniones, sugerencias y desacuerdos a la dirección?
16. Como líder, ¿De qué forma logra una comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
17. ¿Cómo determina el nivel de preparación personal y en competencias, de sus colaboradores en relación a sus puestos de trabajo?
18. ¿Qué acciones lleva a cabo cuando los colaboradores están disminuyendo su rendimiento, productividad, y calidad? [Ej: los ayuda y orienta a mejorar sus actividades, les recuerda cuáles son sus funciones, no interviene ya que ellos conocen sus funciones, etc]
19. Cuando ingresa un nuevo colaborador a su equipo de trabajo, ¿Cómo procede? ¿Qué acciones realiza para que se adapte al puesto?

20. ¿Cómo contribuye usted como líder al crecimiento de sus colaboradores tanto como trabajadores como personas?
21. ¿Delega tareas importantes a otros miembros de la organización?
  - i. [Si delega] ¿Cómo logra delegar una tarea importante de manera adecuada, y como se asegura de que se complete con éxito?
  - ii. ¿Qué nivel de decisiones delega en su equipo de trabajo y cuáles no?
22. ¿Cómo crea o mantiene su red de contactos externos que le ayudan y/o le dan información para la empresa?
23. ¿Qué beneficios le ha generado el tener relaciones sociales externas?

### **C. Capacidades**

Para ser competitivas, hoy en día las empresas necesitan desarrollar capacidades que les permita tener una mejor gestión en temas relacionados con sus clientes e innovación.

#### **Cooperación con los clientes**

Siendo así, dado que los clientes representan la razón para que una empresa exista, quisiera conocer un poco más sobre cómo es la cooperación, interacción y relación con ellos.

24. Para iniciar, cuénteme si, ¿Se desarrolla en la empresa algún programa de capacitación en cuanto a servicio para los colaboradores que tienen contacto con el cliente?
  - i. [Si se desarrolla] ¿En qué consisten estos programas de capacitación?
25. ¿Qué han realizado en la empresa para generar y mantener relaciones positivas con los clientes que interactúan?
26. ¿Con que frecuencia interactúa con sus clientes?
27. ¿Qué medios de comunicación utilizan para interactuar con los clientes?
28. ¿En qué medida estos medios de comunicación son apropiados para una adecuada interacción con los clientes?
29. ¿De qué manera captan las necesidades de los clientes?
30. ¿El cliente participa en la empresa en el desarrollo de nuevos servicios?
  - i. [Si participa] ¿Cómo se lleva a cabo esta participación?

31. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente?
32. ¿Realizan mejoras para adecuarse o superar las expectativas de los clientes?
- i. [En caso de que lo hagan] ¿Cómo realizan las mejoras para adecuarse o superar las expectativas de los clientes?
33. ¿Con qué frecuencia la empresa entrega nuevas ideas que puedan ser apreciadas por sus clientes para mantenerlos comprometidos?

Muy bien, me ha dicho cosas interesantes y ya estamos pronto a finalizar, continuemos.

### **Innovación**

34. ¿En qué medida la planeación estratégica contempla temas de innovación bien sea de procesos y/o servicios?
35. ¿Cómo los objetivos estratégicos de la empresa abordan las oportunidades para mejorar los servicios ofrecidos y/o ofrecer nuevos?
36. ¿Emplean algún programa de mejora continua en la empresa?
- i. [Si se emplea] ¿En qué consiste este programa de mejora continua?
  - ii. ¿Cómo implementan las mejoras en sus procesos y/o servicios, a partir de las lecciones aprendidas?
37. ¿De qué forma fomentan y estimulan a los colaboradores en la generación de ideas innovadoras? [Ej: A través de espacios de participación, intercambios de ideas, comités etc.]
- i. ¿Cómo son elegidas las mejores ideas que se puedan anticipar como exitosas?
38. ¿En qué medida el ambiente y cultura de la organización promueve cambios en la empresa?
39. ¿Podría indicarme una experiencia reciente de alguna mejora realizada en los servicios ofrecidos o en los procesos internos?
- i. [Si mejoraron] ¿Cómo realizaron la mejora y qué los motivó para implementarla?
  - ii. ¿Quién o quiénes participaron en el diseño de esta mejora? [Los colaboradores en los diferentes niveles organizativos, fuentes externas, etc.]
40. ¿Qué tan adelantados están en la empresa con respecto al sector, en cuanto a la implementación de tecnologías?

41. ¿De qué forma se actualiza la empresa respecto a los adelantos en tecnología y quien es el responsable?
42. ¿Qué conocimiento tiene de herramientas tecnológicas que sean de apoyo para brindar un mejor servicio y/o permitan optimizar sus procesos?

Y ya para terminar, me gustaría saber si, ¿tal vez tiene algún tipo de reflexión o comentario final que quiera realizar con relación a los temas discutidos a lo largo de la entrevista?

Adicional, quisiera conocer si está interesado en tener un recuento con los hallazgos del estudio con el fin de hacérselos llegar. Finalmente, quiero agradecerle por todo su tiempo al participar en este proyecto académico, muchas gracias.