

**METODOLOGÍA AVAE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS
COMERCIALES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD PRIVADA EN COLOMBIA**

**LUZ VIVIANA GÓMEZ ARBELÁEZ
VÍCTOR HUGO ESPINOSA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2020**

**METODOLOGÍA AVAE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS
COMERCIALES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD PRIVADA EN COLOMBIA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración**

**LUZ VIVIANA GÓMEZ ARBELÁEZ¹
VÍCTOR HUGO ESPINOSA GÓMEZ²**

Asesora temática: María Antonia Núñez Patiño; MGRS

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2020**

¹ luzvivi21@hotmail.com

² vheg2008@hotmail.com

Quiero dedicar este trabajo de grado a mis padres, dos personas maravillosas que me enseñaron el valor que tiene correr la milla extra; ustedes me dieron las bases para construir el camino y visualizar mi futuro.

A mis hijos, Samuel y Alejandra, que son mi razón de ser, mi motor y la fuerza que me mueve; mi amor infinito para ustedes. A mi amor, Víctor Espinosa, gracias infinitas por hacer parte de este proceso, por simplemente ser la ecuación perfecta. Por último, y no menos importante, a todas las personas que de alguna manera han hecho parte de mi crecimiento.

Luz Viviana Gómez Arbeláez

A mis padres, Inés y Marco, quienes me enseñaron el valor de la educación desde la humildad de nuestro hogar y siempre soñaron con verme progresar académicamente. A mi novia, Viviana Gómez, mi gran amor, mi complemento, compañera en esta aventura y otras tantas más.

Víctor Hugo Espinosa Gómez

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes que nos impartieron cátedra durante el curso de la maestría, que se esforzaron por hacernos salir de la zona de confort para pensar en la búsqueda del cambio. De igual manera, debemos agradecer a nuestras asesoras, quienes, con su exigencia, nos ayudaron a ir un poco más allá, a buscar, a leer y a utilizar herramientas para comprender el proceso que queremos mejorar.

A aquellas personas cuyos nombres no podemos mencionar pero que, con su disposición, nos abrieron las puertas para entregarnos su conocimiento acerca del proceso y nos brindaron bases para entender que no nos encontrábamos alejados de la realidad, que se requiere buscar un cambio para mejorar el proceso y estandarizarlo, con el propósito de propender por servicios de mejor calidad y de blindar los intereses, tanto del cliente como del proveedor.

CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	10
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2. Objetivos específicos	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3.1. DESARROLLO DEL PROBLEMA	15
3.2. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. GENERALIDADES CONCEPTUALES	26
4.1. ACERCAMIENTO COMERCIAL.....	30
4.2. VISITA AL PROSPECTO.....	36
4.3. APORTE DE LAS ÁREAS	42
4.3.1 Gestión humana y seguridad y salud en el trabajo	42
4.3.2 Operaciones.....	47
4.3.3 Jurídica.....	54
4.3.4 Administrativa (compras y logística).....	56
4.3.5 Financiera	58
4.4. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS	60
4.5. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	62
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	64
6. RESULTADOS.....	66

7. METODOLOGÍA AVAE PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES EN VSP	86
CONCLUSIONES	94
REFERENCIAS	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 El acercamiento comercial.....	87
Figura 2 Visita al prospecto	89
Figura 3 Metodología AVAE para la presentación de propuestas comerciales de VSP.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de frecuencia en el método Risicar	47
Tabla 2 Tabla de impacto en el método Risicar	48
Tabla 3 Matriz de evaluación de riesgos en el método Risicar	48

GLOSARIO

Para el desarrollo de esta metodología se consideró conveniente definir los siguientes conceptos, con el ánimo de facilitar el entendimiento a los actores que pueden ponerla en práctica y, en general, a aquellas personas que se puedan interesar en el tema:

ANÁLISIS DE RIESGO: consiste en el examen objetivo que se realiza para identificar, evaluar y determinar las acciones necesarias para enfrentar y mitigar el impacto que puede generar la ocurrencia de un riesgo (Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda, 2014, p. 14).

ANS O SLA: acuerdos de niveles de servicio. Corresponden a compromisos medibles en los sentidos cualitativo o cuantitativo que permiten garantizar al cliente el sostenimiento de la promesa de valor en el servicio, por lo general acompañados de sanciones económicas a favor del cliente en caso de incumplimiento. Los SLA se crean para documentar los compromisos que se piensa cumplir para los clientes. Los SLA especifican compromisos que son niveles de servicio acordados entre el proveedor de servicios y el cliente. Los compromisos de SLA pueden estar asociados con una o varias escalabilidades, que especifican las acciones que son necesarias si no se cumple el compromiso (IBM Knowledge Center, s.f.).

COSTOS: en el sector de servicios, son todas las erogaciones necesarias para la generación de los servicios (Uribe Marín, 2019, p. 2).

EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: son todas las compañías que proveen servicios de seguridad, con independencia de cómo se describan a sí mismas (Unlirec y DCAF, 2016, p. 10). Se entiende por empresa de vigilancia y seguridad privada la sociedad de responsabilidad limitada legalmente constituida, cuyo objeto social consista en la prestación remunerada de los servicios

mencionados en la modalidad de vigilancia fija, móvil o de escoltas, mediante la utilización de cualquiera de los medios establecidos en el artículo 6 del decreto ley 356 de 1994 (Presidencia de la República, 1994, art. 8).

GASTOS: erogaciones en las que se incurre pero que no fueron necesarias para la generación de los servicios, es decir, las relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otras posibilidades (Uribe Marín, 2019, p. 2).

OFERTA O PROPUESTA: proyecto de negocio jurídico que una persona formule a otra (Presidencia de la República, 1971, art. 845).

PRODUCTO: todo bien y servicio (Congreso de Colombia, 2011, art. 5).

RIESGO: efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO, 2018, p. 7). Es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y de consecuencias (DAFP, 2011, p. 10).

SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: los ejemplos de servicios de seguridad pueden incluir, pero no están limitados a, cuidado y protección de personas y objetos, ya sean armados o desarmados, y cualquier tipo de actividades de entrenamiento con aplicaciones en seguridad (Unilirec y DCAF, 2016, p. 10). Se trata de actividades que, en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o a detener perturbaciones de la seguridad y de la tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, la instalación, la comercialización y la utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, blindajes y transportes con este mismo fin (Presidencia de la República, 1994, art. 2).

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA (*PAIN*): problema, condición crítica del negocio o potencial pérdida de oportunidad (Eades, 2004, p. 16).

SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA (SVSP o SuperVigilancia): en Colombia es un organismo del orden nacional, de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera, al que le corresponde ejercer el control, la inspección y la vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada (Presidencia de la República, 2006, art. 1 y 2).

VSP: abreviatura de vigilancia y seguridad privada.

RESUMEN

El presente documento propone una metodología para la presentación de propuestas comerciales, responsables e integrales para servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia, en las que se tuvieron en cuenta todos los aspectos posibles en el desarrollo de ella, desde el acercamiento comercial con el cliente hasta su entrega final, mediante la identificación, a través de una visita a las instalaciones del cliente, de las potenciales oportunidades y los riesgos, tanto para el cliente como para la empresa de VSP. De igual manera, los procedimientos, los protocolos y el alcance, entre otros aspectos, que se tendrán en el desarrollo del servicio y la necesaria participación de las áreas de la empresa prestadora para la correcta identificación de costos, que permitan garantizar un servicio de calidad que sea eficiente desde el punto de vista del costo y con la rentabilidad esperada.

Palabras clave: empresa de VSP, servicios de VSP, riesgo, costo, gasto, propuesta.

ABSTRACT

The present document proposes a methodology for the integral and responsible commercial proposals of Private Surveillance and Security services in Colombia, in which all the possible aspects in the development of it were considered, from the commercial approach to its final presentation, identifying, through a visit to the customer facilities, the potential opportunities and risks, both for the client and the Private Surveillance and Security Company (PSSC). Also, project's procedures, protocols and scope, inter alia, which will be taken into account in developing the service, and the necessary participation of the provider's areas for the proper costs identification, which allows to ensure a high-quality and cost-effective service, with the expected return.

Key words: private surveillance and security company (PSSC), PSS services, Risk, cost, expense, proposal.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se propuso con el ánimo de consolidar un esquema de paso a paso cuya suma funcione como una metodología de trabajo para la construcción de propuestas comerciales en vigilancia y seguridad privada con el ánimo de facilitar la identificación de las oportunidades y los riesgos a los que se pueden ver expuestos, tanto el cliente como la empresa prestadora del servicio, para su aprovechamiento o prevención, en el eventual desarrollo de la operación del contrato. Esta metodología se encuentra en la fase de proposición, toda vez que no ha sido probada.

En la primera parte del trabajo se hizo un recorrido por los antecedentes de las empresas de VSP en América Latina y en Colombia por medio de la referenciación de particularidades de los servicios, del tamaño del sector, de las regulaciones, de los antecedentes y de los conceptos básicos que se consideraron necesarios para la contextualización del lector.

En la fase de desarrollo se referenciaron las generalidades conceptuales, entre las que se incluyeron los aportes que se consideraron que deberían ser recibidos desde la perspectiva de cada área que integra a la compañía de VSP, a partir del acercamiento con el cliente potencial hasta llegar al momento final, en el que se socializa la propuesta, con el diseño final de seguridad que se consideró adecuado para la prestación del servicio y que propenda por generar un aporte a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa contratante, sin dejar de lado la necesaria generación de valor para la compañía proveedora del servicio de VSP.

Se incluyeron, entonces, las descripciones de las intervenciones y los aportes necesarios de las áreas comercial, de gestión humana y de seguridad y salud en el trabajo (SST), jurídica, de operaciones, administrativa y financiera, en las que se debe proveer la información suficiente para la adecuada estructuración de una

propuesta comercial que sea lo suficientemente detallada para brindar tranquilidad a las partes interesadas en la prestación de los servicios de VSP en Colombia, con la mira de buscar aprovechar las oportunidades y minimizar la materialización de riesgos potenciales para ambas partes, de modo que se propenda por evitar incurrir en costos de no calidad.

De igual manera, se presentan las visiones de tres actores directivos del sector de la VSP, que entregaron conceptos a través de entrevistas semiestructuradas y la opinión de 128 personas que laboran en empresas de VSP de Antioquia en diferentes cargos.

Por último, se muestra el resultado con la metodología propuesta de manera gráfica, que facilite su entendimiento para que sea valorada por el lector de modo pueda decidir si considerará su uso para aportar a la construcción de la seguridad preventiva y aprovechar, de mejor manera, las oportunidades existentes en el mercado.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Construir una metodología para empresas prestadoras de servicios en vigilancia y seguridad privada (VSP) en Colombia que permita la elaboración de propuestas comerciales responsables e integrales, enfocadas hacia la minimización de los riesgos de la operación del servicio.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los riesgos a los que exponen, tanto el cliente como el proveedor de vigilancia, ante un proceso inadecuado en la estructuración de la propuesta comercial y económica.
- Describir los requerimientos técnicos mínimos para la adecuada prestación de los servicios de vigilancia y los aportes o insumos requeridos en la participación de cada una de las áreas de la empresa de VSP para la construcción de propuestas comerciales y económicas.
- Definir los componentes de la metodología para la elaboración de propuestas comerciales integrales y responsables para empresas de VSP en Colombia.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. DESARROLLO DEL PROBLEMA

Singer (2002) indicó que, en el mundo, el crecimiento de los servicios de vigilancia y seguridad privada (VSP) se ha venido incrementando (p. 188). La seguridad es un derecho que trasciende a lo público y una preocupación importante para el Estado, como garante para las personas en todo momento y lugar (Toro y Macías, 2012, p. 205). Por tal razón, el mercado, a lo largo de la historia, como consecuencia de múltiples factores de orden político, social, económico, cultural y, en los últimos años, ambiental y tecnológico, ha abierto la puerta a la seguridad y la protección por medio de empresas de carácter privado, que brindan sus servicios con sometimiento a marcos regulatorios que varían de un país a otro.

Para el caso de América Latina, se evidencia una participación mayoritaria en las clasificaciones de ciudades más violentas. En el año 2018, la lista de las ciudades con mayores índices de violencia en el mundo estuvo encabezada por ciudades latinoamericanas (CCSPJP, 2019, p. 2). Lo anterior reflejó la alta probabilidad de materialización de riesgos negativos que pueden afectar la integridad de las personas y la seguridad de los bienes. Pérez (2018, p. 13) mencionó que, hasta el año 2016, los servicios de VSP en América Latina, presentaron una tasa media de crecimiento del 8%, “casi el doble de la tasa global de expansión de la seguridad privada” (Pérez, 2018, p. 13). En Colombia, el mismo estudio concluyó que, en el año 2016, las empresas de VSP registraron ingresos operacionales por 8,7 billones de pesos, lo que representó un incremento anual del 4,3% (p. 13).

Aun así, en algunos países de América Latina, como Brasil, Chile y Colombia, el mayor uso de servicios de VSP no está asociado en forma directa con los niveles de criminalidad. Para el caso de Argentina, en Unlirec y DCAF (2016, p. 11) se

menciona que se encontró que el 80% del crecimiento de la industria de la seguridad privada en el año 2016 pareció estar más relacionado con el crecimiento de la economía. Así mismo, de dicha fuente infiere que la creación o la expansión de las empresas de VSP se fundamenta en la falta de presencia del Estado para garantizar la seguridad en algunos sectores del territorio, como las plantas industriales, las oficinas de las compañías o los vecindarios privados. De igual manera, se halló que la seguridad privada puede considerarse como un agravante de inequidad y fragmentación social, toda vez que se encuentra disponible solo para aquellos que pueden pagar por el servicio (p. 12).

En SuperVigilancia (2020), entidad encargada de regular y controlar los servicios de VSP que se prestan en el territorio nacional, se relacionó que en el año 2019 se encontraban registrados 7.945 servicios de seguridad privada, distribuidos de la siguiente manera: 897 de vigilancia privada remunerada, entendidos como empresas de vigilancia con y sin armas, cooperativas de vigilancia, transportadoras de valores, escuelas de capacitación, empresas asesoras, blindadoras y arrendadoras; 466 esquemas de autoprotección, comprendidos como departamentos de seguridad de personas jurídicas, personas naturales y servicios comunitarios, y 6582 considerados como otros servicios, correspondientes a departamentos de capacitación, investigadores, asesores, consultores, importadores y comercializadores de equipos tecnológicos (p. 5).

Cabe anotar que, en América Latina, hasta el año 2016 habían sido identificadas 16.174 empresas militares y de seguridad privada, las cuales empleaban a 2.450.786 personas (Unlirec y DCAF, 2016, p. 13). En Colombia, el sector emplea cerca de unas 244.757 personas (Confédération suisse y DCAF, 2017, p. 32), lo que equivale a un 9,99% del total de empleados en seguridad privada de América Latina, una cifra altamente representativa. Los anteriores datos dan cuenta de la relevancia del sector, tanto en el país como en el resto del continente, y su importante crecimiento durante los últimos años.

De acuerdo con los estudios relacionados, el crecimiento y la evolución de las empresas de VSP, en especial en el país, no se encuentran vinculados de manera directa con el aumento de los índices de criminalidad, lo que tampoco implica que se desliguen de ello, pero existen otros riesgos asociados con la dinámica de las compañías que hacen necesaria la contratación de los servicios respectivos.

En América Latina, los clientes tienen la facultad de definir la modalidad del servicio de VSP que quieren recibir y el uso de armas de fuego para él, aún ante las recomendaciones y advertencias que realice la empresa de VSP (Unlirec y DCAF, p. 17); por ello, las empresas de VSP cubren los dispositivos con servicios provistos de armas letales, incluso en lugares en los que no se presentan antecedentes de conflicto armado. En algunos países, como Argentina, el porcentaje de servicios en esta modalidad se ha venido reduciendo del 10% en el año 2009 al 6% en 2015, en concordancia con las restricciones formuladas en la legislación regulatoria de dicho país. Colombia no se ha quedado atrás en este sentido y ha adoptado una posición a favor del desarme de las empresas de seguridad privada desde 2012 (Unlirec y DCAF, 2016, p. 22). Es importante acotar que el manejo de armas letales en los servicios de VSP puede representar más un riesgo que una herramienta para la protección de vidas o instalaciones, de acuerdo con el contexto, tanto para el empleado como para la empresa.

Muchos son los riesgos que se pueden identificar en la prestación de servicios de VSP, toda vez que se ajustan a las necesidades de la dinámica de las empresas o de las entidades contratantes, lo que implica la imperativa necesidad de reconocer, antes de la negociación entre proveedor y cliente, los requerimientos y las expectativas que el último tiene frente al servicio (Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda, 2014, p. 13). Lo anterior contribuyó a determinar su viabilidad, su correcta prestación y los riesgos a los que se pueden ver expuestos, tanto el proveedor como el cliente.

Es importante resaltar que los riesgos asociados con la prestación de los servicios de VSP y, en un contexto más abierto, con cualquier otra actividad, no se determinan solamente en torno al cliente, de modo que la empresa prestadora está constituida con fines de lucro y por lo tanto, debería considerar todos los aspectos posibles para garantizar los márgenes de rentabilidad esperados. Como lo mencionan Benoît y Dubra (2013), dos aspectos fundamentales pueden identificarse para generar dudas sobre el esfuerzo realizado en la prevención de materialización de riesgos:

Cuando los riesgos objetivos de un siniestro se extienden de manera pobre, las experiencias positivas pueden llevar a los agentes a subestimar los riesgos y a invertir poco en cuidados preventivos.

Las redundancias diseñadas para la seguridad pueden inducir a los agentes a disminuir los cuidados que toman (p. 1).

Lo anterior indica la importancia de prever por encima de reaccionar. Cuando se tiene la capacidad de identificar los factores que pueden afectar cualquiera de los procesos, tanto del cliente como del proveedor, o, de una manera más crítica, poner en riesgo la continuidad del negocio, se dispone de la oportunidad de invertir para minimizar el nivel de impacto y construir un plan de continuidad que facilitará la resiliencia ante la materialización de un evento. El uso de listas de chequeo puede reducir de manera significativa la probabilidad de ocurrencia de incidentes en las industrias (Benoît y Dubra, 2013, p. 2).

Sobre este asunto, y con enfoque hacia los servicios de VSP, en Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda (2014) se determinó que

Es fundamental que los empresarios que contratarán los Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada y las directivas de sus empresas, comprendan que la Seguridad es una inversión que protege todos los

activos de los Accionistas o Asociados. Por ende, el diagnóstico sobre las necesidades de seguridad debe reflejar con toda precisión la cobertura del área a vigilar, los bienes que requieren mayor protección y un análisis sobre lo adecuado de los mecanismos de control y comunicación (p. 13).

Si bien es cierto que la precisión planteada en dicho trabajo es acertada, cabe anotar que la premisa no solo atañe a empresarios, sino también a cualquier integrante de la sociedad con capacidad para la contratación de los mencionados servicios. Además, es importante resaltar que no solo el diagnóstico debe estar enfocado hacia estos temas de carácter físico, sino que es de suma importancia que se haga un acercamiento más profundo para conocer los objetivos estratégicos y la visión o la mega, para el caso de las organizaciones, con el fin de que el proceso de seguridad se enfoque hacia la adhesión a ellos; de esta manera, como proceso transversal a todas las áreas, contribuirá de manera clara a su consecución, como lo indica la norma ISO 31000 (2018): “La gestión del riesgo debería ser una parte de, y no estar separada del propósito, la gobernanza, el liderazgo y compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización” (p. 12).

Lo antes expresado llevó a revisar el proceso que en la actualidad se desarrolla por parte de las empresas de seguridad en Colombia, cuya entrega de los llamados diagnósticos de seguridad, panoramas o análisis de riesgos, con regularidad, hacen parte de la promesa de venta para el cliente, una vez les haya sido adjudicado el contrato para la prestación del servicio, por lo general uno o dos meses después del inicio respectivo.

Sobre este particular, como bien se indica en la guía antes citada, que cuenta con el apoyo de la SVSP, el diagnóstico hace parte fundamental de la construcción de la propuesta comercial y económica, porque es un proceso importante su desarrollo, en forma previa al diseño de la solución por proponer, que debe estar basada en el entendimiento de las necesidades y la dinámica del cliente (Cámara de Comercio

de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda, 2014, pp. 13-14). Aunado a lo anterior, le permite a la empresa prestadora del servicio de VSP tener en cuenta todos los factores de carácter interno que deben ser definidos para garantizar los rendimientos requeridos en cada proyecto en materia financiera; a ello se le suma que demuestra la categoría y la experiencia de la empresa de VSP en el momento de participar en el proceso de adjudicación de un contrato.

No se puede dejar de mencionar que el proceso de seguridad, en muchas organizaciones, ha sido dejado de lado o subvalorado, lo que no le permite tener la relevancia que debería en materia presupuestal. Al respecto, en la Unión Europea ha identificado que el proceso de adjudicación de contratos para servicios de VSP a las empresas que presentan la oferta más baja en cuanto a precio está conllevando la prestación de servicios de baja calidad (CoESS, 2018, p. 14). Esto implica que el diseño de los esquemas de seguridad se deje, por lo general, para última hora y a consideración, incluso, de personas que desconocen en su totalidad el proceso.

Lo anterior deriva en cortos plazos para la presentación de propuestas responsables e integrales, lo que, a su vez, conduce a que las empresas oferentes las desarrollen sin el cuidado correspondiente y se limiten, en ocasiones, solo a entregar listas de precios, de acuerdo con la cantidad de personas o de equipos que el cliente pida cotizar, sin que haya lugar para efectuar una visita en campo que permita conocer al cliente y sus necesidades y determinar la mejor opción en materia de protección. De modo consecuente con esto, los problemas en el futuro se ven llegar cuando los riesgos que no se contemplaron desde un inicio, es decir, antes de la presentación de la propuesta, se comienzan a materializar, con lo que se da inicio a inconvenientes entre cliente y proveedor para adjudicar la responsabilidad de acuerdo con el alcance, muchas veces no definido, que tiene la empresa prestadora del servicio de VSP en el proceso.

Al respecto, el manual doctrina, versión 3.0, de la SVSP, establece:

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada recuerda a los usuarios del servicio de vigilancia y seguridad privada tanto del sector público como privado, que la finalidad de esta actividad hace relación a disminuir y prevenir amenazas que afecten o puedan afectar la vida, la integridad o las personas, el tranquilo ejercicio de legítimos derechos sobre bienes de quien recibe su protección, sin alterar o perturbar las condiciones para el ejercicio de los derechos y libertades públicas de la ciudadanía y sin invadir la órbita de competencia reservada a las autoridades. En este sentido, se puede decir que el desarrollo de sus labores es de medio y no de resultado (SuperVigilancia, 2012, p. 142).

Lo anterior fortalece la premisa, toda vez que, como parte de la responsabilidad de la empresa de VSP, al ser de medio, está poner todo su conocimiento al servicio del cliente, proceso que inicia desde la construcción de la propuesta, por lo que debería concentrar su empeño en identificar los riesgos a los que se pueden ver expuestos, tanto el cliente como ella misma, en calidad de proveedora del servicio, so pena de asumir responsabilidades ante la materialización de un riesgo no previsto o de un alcance mal delimitado en el contrato de prestación del servicio.

Otra mala práctica que ha sido identificada en los procesos de adjudicación de contratos para la prestación de servicios de VSP es la solicitud indiscriminada de los mal llamados “valores agregados” o “retornos de inversión”, que se refieren a diferentes opciones de entrega de ayudas para que se adjudiquen los contratos, situación que ha sido señalada con claridad por parte del ente estatal regulador y expuesta a través del decreto 073 de 2002, en sus consideraciones:

Que las prácticas de competencia desleal por parte de las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada con armas y sin armas que utilizan

medio humano y/o canino, son cada vez más preocupantes, lo cual pone en peligro la confianza de los usuarios del servicio de Vigilancia y Seguridad Privada (Presidencia de la República, 2002, acápite consideraciones, párrafo 2)

Todo lo que se ha mencionado ha permitido entender que, en los últimos años, la oferta de compañías de VSP en el mercado colombiano ha aumentado en forma considerable (Pérez, 2018, p. 13), la competencia se ha vuelto cada vez más agresiva, lo que ha llevado al ente estatal encargado a pronunciarse anualmente acerca de la regulación de tarifas para garantizar las buenas prácticas comerciales (SuperVigilancia, 2019, numeral 2), ya que en muchos de los casos, la misma dinámica del mercado ha llevado a que la elección de la compañía prestadora del servicio pueda basarse más en los mal llamados “valores agregados” que en el real valor que ella pueda ofrecer, a través de su asesoría y su servicio, para la consecución de los objetivos estratégicos del cliente o la atención de las reales necesidades en materia de seguridad, con el objetivo de minimizar la probabilidad de materialización de los riesgos a los que se encuentra expuesto.

De manera adicional, los tiempos proporcionados por los clientes para la presentación de las propuestas son mínimos, de modo que no se cuenta con una real planeación para la implementación del servicio integral de seguridad, que es clave para el desarrollo de las actividades del cliente. Cabe anotar que este servicio no se toma, en materia financiera, como una inversión, tal y como fue requerido que se apreciara por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Universidad Sergio Arboleda (2014, p. 13).

En ese orden de ideas, las empresas de VSP se ven obligadas a desarrollar propuestas comerciales y económicas de manera apresurada para cumplir los tiempos de entrega establecidos por el cliente, sin llegar a conocer, en forma previa y detallada, los procesos que se deben intervenir desde el punto de vista de seguridad, los procedimientos por desarrollar y sus posibles consecuencias,

situación que no solo puede derivar en la materialización de un riesgo para el cliente, sino también en la corresponsabilidad y la afectación de la empresa de seguridad por no haber tenido en cuenta dicho riesgo (SuperVigilancia, 2012, p. 142).

En suma, ante el crecimiento del sector de los servicios de VSP, las regulaciones establecidas y las dificultades que se presentan en la construcción de las propuestas comerciales, que son el insumo previo para el desarrollo de un contrato y cuya necesidad de información detallada del proceso que debe llevarse a cabo es fundamental para la identificación de riesgos potenciales, que pueden afectar, tanto al cliente como a la empresa prestadora del servicio, se hizo necesario proponer esta metodología, que busca blindar a las dos partes, a partir de la construcción de la propuesta comercial, con el fin de contribuir de la misma manera al diseño de sistemas de seguridad que sea eficiente desde el punto de vista del costo, para tratar reducir en el proceso el riesgo de materialización de costos de no calidad.

3.2. JUSTIFICACIÓN

El servicio de VSP es un proceso transversal en la operación de cualquier compañía moderna, que en la actualidad propende por la protección de los activos y las vidas de los colaboradores en cada cliente, razón por la que comienza a ser un factor fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas. Ante las circunstancias presentes, en las que no en todos los casos se facilitan a la empresa de VSP los tiempos y los espacios para la correcta recopilación de información clave en la elaboración y la presentación de propuestas responsables e integrales para la prestación de servicios de VSP, se considera relevante la construcción de una metodología práctica que permita, no solo entregar un derrotero que conlleve visualizar los aspectos fundamentales para la prestación del servicio de VSP de manera responsable y eficiente en el sentido del costo, tanto para el cliente como para el proveedor, al tener en cuenta la intervención y la contribución de todas las áreas de la compañía proveedora del servicio, sino también un punto de partida con el que se pueda sensibilizar al cliente de servicios de VSP en la priorización de riesgos alineados con el cumplimiento de la visión o la mega, los objetivos estratégicos y el presupuesto destinado por la empresa a dicho rubro, sin desconocer las condiciones mínimas requeridas para la prestación del servicio de VSP en un ambiente digno para los empleados, y el necesario beneficio económico de la compañía de VSP en el cierre de la negociación.

Para lo anterior, se requiere que el cliente sea sensibilizado a través de un proceso estandarizado y comience a tomar conciencia de que, como en toda inversión, hay que tomarse el tiempo suficiente para recopilar información y evaluar los escenarios y los riesgos posibles para, de modo consecuente con ellos, diseñar la propuesta de un sistema de seguridad adecuado, que facilite la consecución de los objetivos mediante la creación de una solución de tipo gana-gana para las partes interesadas. Lo anterior requiere facilitar un tiempo mínimo, en el que la empresa de VSP debería poner todo su conocimiento al servicio del cliente para la construcción de dicha

solución, de conformidad con los parámetros establecidos por la entidad reguladora y las leyes que rigen la prestación de los servicios de VSP en Colombia.

Esta metodología estará a disposición de las compañías que quieran adoptarla como base para la construcción de sus propuestas comerciales y con ella se busca beneficiar, no solo a las empresas de VSP en Colombia, sino también a sus clientes, quienes recibirían propuestas responsables que propendan por aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de sus compañías, desde la perspectiva de un proceso transversal como lo es el de seguridad.

4. GENERALIDADES CONCEPTUALES

Si se entiende el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO, 2018, p. 7) y la posibilidad de que ocurra un evento cuyo impacto pueda afectarlos, ya sean institucionales o de los procesos (DAFP, 2011, p. 10), es pertinente indicar, entonces, que los riesgos son inherentes a cualquier actividad que se desempeñe, razón por la que cobra vital importancia el hecho de identificarlos, con independencia del proceso que se esté desarrollando, para poder gestionarlos, lo que comprende su análisis, su evaluación y su tratamiento. Lo anterior hace referencia a las medidas que podrán ser adoptadas por las empresas ante el conocimiento y el entendimiento de las situaciones que pueden derivar en la materialización de un riesgo, lo que permitirá tomar las acciones integrales y organizadas correspondientes para el aprovechamiento de oportunidades o, en su defecto, la minimización del impacto ante su materialización, lo que se conoce como administración del riesgo (Mejía Quijano, 2006, p. 41).

Administrar los riesgos de manera correcta supone beneficios para las compañías, que se pueden dividir en dos campos: la prevención de pérdidas y el aprovechamiento de oportunidades. En el primero se pueden contemplar situaciones fundamentales, como la disminución de costos, a partir de evitar erogaciones innecesarias por incumplimientos de normas o de acuerdos o, para el caso de los servicios de VSP, el correcto diseño de los esquemas de seguridad que permita generar el mayor control posible para minimizar la afectación de activos a cargo y, por ende, para ser consecuentes con el segundo campo, garantizar la correcta prestación de los servicios ofrecidos por la empresa de VSP, mediante el mejoramiento de las relaciones entre las partes interesadas, de modo que se propenda por generar responsabilidad en el manejo de los riesgos, la cultura de la prevención y las relaciones de largo plazo (Mejía Quijano, 2013, pp. 32-33).

Los servicios de VSP en Colombia se encuentran estrechamente ligados con la gestión de riesgos, toda vez que su finalidad consiste en disminuir y prevenir las amenazas que puedan generar afectación de la vida o de los bienes que han sido puestos bajo su protección (Presidencia de la República, 1994, art. 73); en ese orden de ideas, el conocimiento y la experiencia de las empresas prestadoras de estos servicios deben estar enfocados hacia la previa identificación de los riesgos para brindar la solución en seguridad adecuada, que propenda por la protección de los intereses de ambas partes.

Ahora bien, en la gestión para la contratación de servicios de VSP, el proceso comercial de la empresa prestadora del servicio adquiere un papel relevante, toda vez que, desde el punto de vista de la estructuración de la propuesta, se tiene la posibilidad de iniciar con el proceso de administración de riesgos del proyecto, no solo para la atención de las necesidades del cliente, sino también a partir de las expectativas y los requerimientos internos de la empresa de VSP. En ese orden de ideas, es de suma importancia que el ejecutivo comercial conozca el producto que ofrece, puesto que ello genera confianza al cliente (Soto et al., 2012, p. 228), lo que le permitirá tener un mayor acercamiento y propiciar los espacios necesarios para que, en compañía de las otras áreas de la empresa, lleve a cabo el levantamiento de información para construir una solución que satisfaga las necesidades del cliente.

Es importante recordar que la presentación de una propuesta u oferta comercial implica describir los compromisos a los que estará sujeta la ejecución del contrato (Presidencia de la República, 1971, art. 845), razón por la que el proceso comercial, como actor principal de la venta, debe apropiarse de su correcta preparación, so pena de incurrir en errores por omisión, que deriven en sobrecostos durante la prestación del servicio.

Dichos sobrecostos se conocen como costos de no calidad por fallos externos, que corresponden a las situaciones que generan erogaciones cuando el producto o el

servicio ya ha sido entregado al cliente y no satisface sus expectativas (Amat i Salas, 1993, p. 63). Debido a ello se busca, a través de la información recopilada, informar, por parte de las áreas, todos los costos de calidad, entendidos como las erogaciones en las que debe incurrir la empresa en todos los aspectos del proyecto para garantizar un producto o un servicio que satisfaga las expectativas de las partes y que necesariamente deben ser incluidos en la estructura de costos y gastos del proyecto. Lo anterior permitirá, durante la construcción de la propuesta, determinar la viabilidad del proyecto.

Así las cosas, se entiende el estrecho vínculo que existe entre el proceso comercial para la estructuración de una propuesta y la identificación de riesgos potenciales para el proyecto que está presupuestando, toda vez que de su correcta sinergia dependerá el éxito en su ejecución.

Por otra parte, como se ha referenciado, en Colombia el negocio de la vigilancia y la seguridad privada ha tenido una importante evolución como factor influyente en la economía del país; es una industria generadora de cerca de 250.000 empleos en todo el territorio (Confédération suisse y DCAF, 2017, p. 32), situación que requiere una regulación en el sector, que se desarrolla a través de un ente estatal como la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (SVSP o SuperVigilancia), pero sus lineamientos se encuentran aún determinados por un decreto con 14 años de vigencia (Presidencia de la República, 2006, capítulo 1), situación que podría generar algunas permeabilidades, en concordancia con el desarrollo de nuevas tecnologías y la dinámica de factores influyentes en cualquier negocio, como lo son los económicos, los sociales, los políticos, los tecnológicos y los ambientales.

En ese orden de ideas, la atomización y la masificación de empresas prestadoras del servicio ha generado un amplio espectro de competencia que, dado el escenario, podría dificultar las acciones de control por parte del ente estatal encargado, lo que, a su vez, puede facilitar la prestación de servicios de VSP por fuera de los

estándares mínimos exigidos de precio, calidad y competencia, con lo que se descuidarían factores de riesgo importantes, tanto para el cliente como para el mismo proveedor, situación que pudo ser evidenciada por el Gobierno Nacional y que fue considerada en el encabezado del decreto 73 de 2002 (Presidencia de la República, 2002, acápite consideraciones).

Con el fin de fundamentar dicho concepto, la Presidencia de la República (2001), a través del Decreto 2187 de 2001, indicó:

Son acciones esenciales de la vigilancia y seguridad privada las actividades que tienden a prevenir, detener, disminuir o disuadir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, integridad personal y bienes de las personas que reciban la protección o custodia que les brindan los servicios de vigilancia y seguridad privada (art. 1).

En ese orden de ideas, un servicio de VSP debería ser un traje hecho a la medida; esta analogía está soportada en que se requiere, como mínimo, identificar las amenazas y evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesto el cliente, cuya materialización pueda poner en riesgo la continuidad del negocio, con el propósito de generar propuestas que minimicen la probabilidad de ocurrencia a través de soluciones que sean eficientes desde el punto de vista del costo, que no solo se ajusten a los presupuestos establecidos, sino que también permitan reflejar el valor del servicio como una inversión y no como un gasto (Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda, 2014, p. 13). Es importante hacer hincapié en que las empresas de servicios de VSP son entidades con ánimo de lucro y que las tarifas mínimas para la prestación de sus servicios se encuentran reguladas (Presidencia de la República, 2002, art. 1); de allí la importancia de efectuar un proceso adecuado para identificar los posibles riesgos a los que se podría ver expuesta la empresa prestadora, los costos y los demás factores que pueden intervenir o suscitarse en la prestación del servicio, proceso que, como ya se ha

mencionado, debe llevarse a cabo antes de la presentación de la propuesta comercial y económica.

Una vez entendidas las necesidades imperativas que un servicio de VSP puede suponer, tanto para el cliente como para el proveedor, se consideran cinco ejes fundamentales en el proceso de estructuración de una solución integral y responsable para un servicio de VSP:

1. Acercamiento comercial
2. Visita al prospecto
3. Aporte de las áreas de la compañía proveedora
4. Estructura de costos
5. Socialización de la propuesta

4.1. ACERCAMIENTO COMERCIAL

El acercamiento comercial con el cliente para generar una venta es una tarea dispendiosa que requiere un gran esfuerzo por parte del representante o ejecutivo y en ocasiones es necesario realizar varios intentos antes de ser admitida una presentación formal por parte del cliente (Hartley, 1982, p. 47).

Cron y DeCarlo (2017) coincidieron con diferentes expertos que consideraron la actual dificultad para acceder a un tiempo presencial con el cliente y, más aún, que en el futuro será más difícil. Se contemplan cuatro opciones comunes de contacto con los que toman las decisiones: contacto personal directo, llamada previa, cartas personales y mensajes de correo electrónico. No obstante, llegar a la persona que toma las decisiones, por sí misma, es una empresa compleja, que se facilita cuando es posible obtener una recomendación interna, razón por la que se sugiere el acercamiento a través de otras personas que puedan referenciar (p. 179-180). Con

lo anterior no se indica que exista una premisa que deba ser cumplida como regla o ley, sino que son facilidades expresadas por los autores expertos en desarrollar acercamientos comerciales.

La seguridad es un negocio que no debe ser ajeno a las buenas prácticas comerciales y de ventas, razón por la que es recomendable aplicar las mejores metodologías, que permitan entregar un servicio acorde con lo que se requiere. Al respecto, Ongallo (2007) permitió reflexionar cuando dijo que “la venta directa recupera el verdadero valor del producto” (p. 9). Si bien es cierto que la seguridad es un servicio y no un producto, esto le suma importancia a la necesidad de estar cara a cara con el cliente en el momento de ofrecerlo y lo anterior puede proporcionar confianza en el cliente una vez sabe con quién se encuentra interactuando.

Zeithaml et al. (1990) expusieron la dificultad de medir la calidad en los servicios. “Los servicios son básicamente intangibles, porque hay desempeños y experiencias en vez de objetos”. Además, sostuvieron que “el único criterio que cuenta en la evaluación de la calidad de un servicio está definido por los clientes” (pp. 15-16). Para lograr la percepción de un servicio de calidad, es de suma importancia que el representante comercial de la compañía de seguridad conozca las características, las modalidades y el alcance de los servicios que ofrece; aunado a lo anterior, tener conocimiento sobre la empresa que representa y acerca de su capacidad, su trayectoria y su experiencia. Múltiples autores han escrito, a través de la historia, sobre la importancia de conocer el producto o el servicio.

Al respecto, Soto et al. (2012) indicaron la importancia de tener este conocimiento, puesto que les permite a los clientes desarrollar confianza; caso contrario ocurre cuando no se tiene afianzada esta información. De la misma manera se presenta con el producto o el servicio: mientras no se conozcan los aspectos antes mencionados, no tendría sentido ofrecerlo (p. 228). Por otra parte, Hartley (1982)

sostuvo que, si bien es cierto que los programas de entrenamiento de algunas compañías no precisaban mucha información sobre ellas a sus vendedores, existe cierta información relevante y necesaria que se debe transferir al cliente (pp. 305-306). Entre tanto, Kotler y Keller (2006) sostuvieron que “las empresas que venden bienes y servicios a otras empresas, se enfrentan a un mercado de profesionales bien formados e informados, capaces de valorar las diferentes ofertas competidoras” (p. 11), lo que redundaba en la importancia de tener la información a la que se hizo referencia.

Cuando se ha concretado la visita comercial al cliente para el ofrecimiento de los servicios, es importante tener en cuenta algunos aspectos previos, fundamentales en la preparación, que facilitarán una fluidez para hablar con el cliente. Para tal efecto, y como lo plantearon Cron y DeCarlo (2017), será una buena decisión adquirir información individual, organizacional y del sector en el que se desenvuelve el cliente (p. 176); para el caso de los servicios de seguridad, esto también proporcionará una base de lo que puede tenerse en cuenta para ofrecer y destacar, en concordancia con los servicios que oferta la empresa de VSP.

Lo anterior mostró lo que se tiene en cuenta antes de la reunión con el cliente, pero, una vez se esté frente a él, después del protocolo inicial, que no es del alcance para la presente metodología, comienza una fase crucial en el desarrollo de un negocio de VSP. No obstante, por ser la fase comercial, mal se haría en no tomar en consideración los autores que se han preocupado por mejorar el proceso de las ventas y que inducen a desarrollar propuestas responsables, que satisfagan las necesidades del cliente. Por tal razón, es importante preguntarse: ¿qué espera el cliente?

Sobre esta incógnita, Zeithaml et al. (1990) indicaron que conocer lo que el cliente espera es tal vez lo más importante en el proceso de entrega de un servicio de calidad. Por ende, una pequeña desviación de lo que el cliente quiere podría

significar perderlo (p. 51). Estas reflexiones llevan a buscar, de la manera más atenta, que el cliente sea escuchado para identificar su situación problemática, que para el caso de los servicios de VSP, correspondería a la necesidad, el problema o la situación crítica del negocio que el cliente requiere cubrir (Eades, 2004, p. 16). Sobre el particular, Soto et al. (2012) expusieron: “En la venta de hoy, el propósito inicial de cada visita es conocer las necesidades del cliente” (p. 267).

Lo anterior refuerza lo inferido por Vidales y Redondo (2011), que sostuvieron que la etapa de recopilación de información es tal vez la más importante y a la que mayor valor le da el cliente en el enfoque consultivo de las ventas, toda vez que los clientes prefieren a los representantes o ejecutivos que los escuchan antes de brindar el discurso de ofrecimiento de servicios y la descripción de su empresa. Los ejecutivos comerciales que se toman el tiempo de escuchar, de enfocarse en los objetivos del cliente e, incluso de hacerle reflexionar con preguntas asertivas sobre otras necesidades o diferentes maneras de hacer las cosas, son percibidos con mayor aceptación y pueden abrir las puertas a una negociación (p. 104).

Para dar mayor valor a lo referenciado, Cron y DeCarlo (2017) indicaron los porcentajes que corresponden a las cinco quejas principales de los clientes sobre los vendedores, así:

1. No entiende el negocio del cliente: 17%
2. Conocimientos inadecuados sobre el producto o el servicio: 15%
3. No responde a las necesidades del cliente: 13%
4. No presta atención a las necesidades del cliente: 12%
5. Debería defender más al cliente: 11%

Los resultados dan clara muestra de la importancia de escuchar al cliente para detectar sus necesidades. Por su parte, Soto et al. (2012) enunciaron una fase denominada desarrollo, acerca de la que indicaron que “durante la visita, se deben

identificar o verificar las necesidades del cliente, para asesorarlo con los productos o servicios de la compañía, los cuales se deben presentar de una manera estructurada” (p. 264). Antes de esta aseveración, Vidales y Redondo (2011) habían resaltado cinco etapas clave en el proceso de relación con el cliente: ganarse el derecho y establecer credibilidad, analizar, recomendar, implementar y hacer el seguimiento (pp. 78-79). Respecto a la etapas 2 y 3, se puede apreciar una marcada cohesión, toda vez que una desencadena la otra. La etapa de análisis se refiere a la identificación de las necesidades del cliente y la de recomendación trae a colación la palabra soluciones, que es aquello que una propuesta responsable e integral en servicios de VSP debe proveer.

Una vez se haya escuchado al cliente y se tenga una idea (que se ha de considerar general) de sus necesidades, el representante comercial tendrá una puerta abierta para proporcionar la información de su empresa y proponer un nuevo espacio para una visita con personal técnico y operativo de la compañía (estudio formal), para efectuar un análisis previo al desarrollo de la propuesta, que le permita identificar aspectos relevantes para la construcción de una solución (Cron y DeCarlo, 2017, p. 175). Es importante resaltar que, en ocasiones, como lo mencionaron Soto et al. (2012), el cliente desconoce sus necesidades y cómo satisfacerlas o, para el caso de los servicios de VSP, desconoce sus riesgos y la manera en que debe gestionarlos. Por tal razón, es importante que el ejecutivo, en compañía del equipo técnico, pueda asesorar de la mejor manera al cliente en la identificación de dichos riesgos y la mejor manera de gestionarlos y administrarlos a través de la solución que se va a proponer (p. 268).

Es necesario buscar un espacio posterior a la visita para el estudio formal con el fin de hablar con claridad de aspectos fundamentales como:

Tarifa: recordar que las tarifas de los servicios de VSP en Colombia se encuentran reguladas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (Presidencia de la República, 2007, art. 2).

Alcance del servicio: es de suma importancia considerar los alcances del servicio de vigilancia, enmarcados en el decreto 2187 de 2001 (Presidencia de la República, 2001, art. 1).

Tiempo de entrega de la propuesta: si se tiene en cuenta la relevancia de desarrollar un estudio formal para la identificación de las necesidades del cliente y la presentación de una solución, que permita garantizar el mejor escenario posible para su gestión y su administración, se debe procurar con el cliente un tiempo prudente que le permita al equipo la construcción de la presentación con la solución. Es una buena práctica que beneficia a las dos partes. Se han de tomar como base algunos de los detalles encontrados en el estudio formal para justificar los tiempos necesarios. Al respecto, Cron y DeCarlo (2017) sostuvieron que:

En el mundo competitivo de hoy en día, la mayoría de los prospectos quieren “verlo por escrito”. Sencillamente hay mucho en juego como para tomar una decisión desinformada. Tal vez la razón más importante para considerar tener una propuesta de ventas es que todo está por escrito, lo que significa que hay menos posibilidades de malos entendidos. También es más probable que se utilicen propuestas de ventas cuando la decisión de compra la toma un comité. Sin embargo, es importante recordar que las propuestas de ventas deben construirse cuidadosamente pues son contratos vinculantes (pp. 187-188).

De lo anterior se podría colegir que, de tres modelos básicos del proceso de ventas, sugeridos por muchos autores: estandarización, satisfacción de necesidades y solución de problemas, la combinación de los dos últimos puede ser la fórmula más

efectiva para la presentación de soluciones responsables e integrales en servicios de VSP, toda vez que, si bien el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, el modelo para la solución de problemas va un poco más allá, pues se busca con el acercamiento, facilitar una(s) visita(s) posterior(es) para conocer con mayor detalle las operaciones del cliente, con el objetivo de presentar una propuesta basada en dicho estudio (Cron y DeCarlo, 2017, pp. 174-175).

4.2. VISITA AL PROSPECTO

Muchos son los aspectos que fundamentan la necesidad de visitar las instalaciones del cliente prospecto; uno de ellos, desde la arista financiera del proyecto, es propender por que, durante su ejecución, se evite al máximo la generación de sobrecostos. Para tal efecto, se considera importante traer a colación el concepto de costos de no calidad, trabajado por varios autores y definido por Amat i Salas (1993) como la “consecuencia de los fallos y estos pueden dividirse en fallos internos y fallos externos” (p. 63). De igual forma, es importante entender que los fallos internos son los presentados antes de que el producto o servicio llegue a manos del cliente: por otro lado, los externos son los que se detectan después de que el cliente reciba el producto o servicio, lo que indica que los fallos externos son los que logra percibir el cliente.

En contraste, Uribe Marín (2019) se refirió a los costos de calidad como aquellos en los que la empresa incurre para garantizar la satisfacción del cliente con el producto o servicio ofrecido, con lo que se busca garantizar la continuidad, en este caso, del servicio de VSP, de modo que haya la mínima ocurrencia de fallas. Según el autor citado, los costos de calidad se dividen en los de prevención y los de evaluación y, al respecto, argumentó:

Los costos de prevención son todos los costos en los que se incurre con el ánimo de garantizar el cumplimiento de todas las

especificaciones del producto o servicio antes de que aquel esté completamente terminado. Se espera que incurrir en estos costos de prevención no solamente disminuya la necesidad de incurrir en costos de no calidad o mala calidad, sino también en minimizar los costos de evaluación requeridos (p. 253).

En CoESS (2018) se adujo lo siguiente:

Una empresa que ha ganado una licitación para proporcionar servicios de seguridad privada que no son de calidad, puede contribuir a la quiebra de la empresa del comprador, en caso de ocurrir un incidente grave y que el comprador sea responsable de los daños (p. 17).

Lo anterior también lleva a colegir que, en caso de presentarse un incidente grave, en el que, por acción o por omisión, tenga responsabilidad la empresa prestadora del servicio de VSP, podría presentarse un sobre costo importante por el pago de indemnizaciones o la afectación de pólizas. Lo anterior surge como consecuencia de la no detección anticipada del riesgo existente o la no definición de alcances claros para el servicio.

Al respecto, Amat i Salas (1993) indicó que los costos de no calidad pueden considerarse como tangibles e intangibles; sobre los primeros afirmó que “normalmente, van acompañados de un desembolso en efectivo por parte de la empresa que los comete”. (p. 65). Además, respecto a los costos tangibles, derivados de fallos externos, enunció algunos, que pueden ligarse con la prestación de un servicio de VSP, como son: tiempo destinado a analizar las causas y las consecuencias del fallo (investigaciones), tratamiento de quejas (reuniones, llamadas y mensajes de correo electrónico), atenciones a los clientes para intentar que el fallo no afecte la relación comercial e indemnizaciones que se tengan que pagar como consecuencia de pleitos. (pp. 70-71).

Aunado a lo anterior, en SuperVigilancia y Cámara de Comercio de Bogotá (2008) se indica que los servicios de VSP propuestos deben corresponder a un diagnóstico elaborado con anticipación y recomienda que, en caso de que se proponga una cantidad mayor de servicios o modalidades adicionales (integralidad de la propuesta), se haga un estudio de viabilidad antes de incluirlos en el contrato (p. 54).

Por su parte, una versión más reciente de la misma guía amplió el concepto del diagnóstico mencionado, con lo que se fundamentó la necesidad de la visita al prospecto a la que se hizo referencia; al respecto se manifestó lo siguiente:

El diagnóstico sobre las necesidades de seguridad debe reflejar con toda precisión la cobertura del área a vigilar, los bienes que requieren mayor protección y un análisis sobre lo adecuado de los mecanismos de control y comunicación.

Los Sistemas de Seguridad, varían en razón a la naturaleza de la Empresa que requiere el servicio. En efecto, son diferentes las necesidades de una empresa de servicios especializados a las de una empresa productora de bienes, también varían según el área de producción y finalmente la ubicación geográfica. Todos estos aspectos pueden disminuir o aumentar el riesgo, lo cual se refleja, necesariamente, en la inversión que deba realizar el empresario para su sistema de seguridad.

El diagnóstico debe iniciar con un estudio detallado de la empresa, lo cual incluye temas como el tamaño de la planta de personal, el perfil de sus trabajadores, número de áreas de ingreso y salida de las instalaciones, tipo de servicios, tamaño y años de construcción del inmueble sede de la empresa, medidas existentes de seguridad empíricas o técnicas, sistemas de comunicación existentes, etc.

Las conclusiones del diagnóstico permitirán dimensionar los recursos que se requieren para establecer e implementar un Sistema de Seguridad adecuado para la empresa (Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda, 2014, pp. 13-14).

En concordancia con lo expresado, y se incluye en la perspectiva de la empresa prestadora del servicio de VSP, es de suma importancia contar con este diagnóstico para que la propuesta comercial vaya lo suficientemente estructurada y soportada, con el fin de minimizar la aparición de los ya mencionados costos de no calidad.

Una vez entendido lo anterior y llevada a la práctica la visita al prospecto, se considera de alta importancia hacer uso de herramientas que permitan la identificación de riesgos que pueden afectar la prestación del servicio de VSP o, en una instancia más profunda, la operación del cliente. Sobre estas herramientas, Mejía Quijano (2006) indicó que deben aplicarse con el ánimo de facilitar la identificación de riesgos y evitar su falta de administración por errores u omisiones en el proceso de identificación. Las herramientas recomendadas, y que se sugiere aplicar, entre otras, y según la facilidad que se presente, en concordancia con el tipo de empresa evaluada, son: cuestionarios, listas de chequeo e inspecciones (pp. 57-58).

Sobre las listas de chequeo, o listas de verificación, se ha establecido que son herramientas por lo general estandarizadas, construidas y complementadas a partir de experiencias derivadas de evaluaciones previas o fallas pasadas, que permiten la recolección de información sobre antecedentes, procesos o estructura, entre otros aspectos (Icontec, 2013, p. 30), de modo que proporcionen una visual general de los riesgos a los que se puede ver expuesta la empresa a la que se la va a presentar la propuesta y, de igual manera, como lo mencionó Mejía Quijano (2013), de su posibilidad de ocurrencia o materialización (p. 80).

En cuanto a las inspecciones, es muy claro que no es lo mismo escuchar la información “referente a” que ver, de primera mano, lo que se indica en las descripciones o los datos captados con otras herramientas. Por esta razón, estar en campo y conocer las condiciones físicas y la ejecución de procesos podría permitir la identificación de riesgos que, de otra manera, con dificultad se podrían percibir (Mejía Quijano, 2013, p. 107). Para complementar lo anterior, la profesora Mejía Quijano (2006) indicó que con la inspección “se recoge información y se comprueba en forma física la manera como se llevan a cabo las actividades, el estado de los equipos, de las instalaciones, de los edificios, y la manera de prestar los servicios ofrecidos” (p. 64).

Sobre este tema, Mejía Quijano (2013) añadió:

Los riesgos evolucionan y los comportamientos de las personas cambian, por lo que las inspecciones pueden ayudar a identificar nuevos riesgos, que se originan por dichos cambios de condiciones y actuaciones en la realización de los procesos. Las inspecciones pueden evidenciar los riesgos más comunes en la mayoría de los lugares de trabajo (p. 114).

La visita al prospecto, como se ha mencionado, permite la identificación de riesgos, lo que, a su vez, facilita su calificación, su evaluación y su control, lo que suministra capacidad para las decisiones de tratamiento y administración. De la correcta identificación dependen las acciones en el futuro, mientras que su omisión podría dejar a las empresas, tanto a la contratante como a la prestadora del servicio de VSP, expuestas a la materialización de los riesgos no identificados y de sus consecuencias (Mejía Quijano, 2013, p. 31).

Es de anotar que, en el proceso de la visita al prospecto, una gran parte del enfoque está dirigido hacia la identificación de riesgos, razón por la que es preciso tener en cuenta los tipos de riesgos que se podrían identificar, de acuerdo con el alcance

que se pretenda dar al servicio de VSP y que, según Mejía Quijano (2006), están definidos como:

- Riesgos de entorno:
 - Asociados con la naturaleza
 - Asociados con el país, la región y la ciudad de ubicación
 - Asociados con el sector económico y la industria
- Riesgos generados en la empresa:
 - De reputación
 - Puro
 - Especulativo
 - Estratégico
 - Operativo
 - Financiero
 - De mercado
 - De precio
 - De liquidez
 - De crédito
 - Tecnológico
 - Físico
- Riesgo empresarial (pp. 37-39).

Los conceptos señalados dan claras muestras de la información fundamental que puede obtenerse para la construcción de la propuesta, toda vez que, con la identificación de los riesgos en la visita, se podrían determinar el alcance para el servicio de VSP, los requerimientos técnicos para su correcta prestación y las modalidades que pueden optimizar y facilitar el desarrollo de las funciones. A eso es a lo que se le debería apuntar cuando se busca presentar una propuesta responsable e integral.

4.3. APORTE DE LAS ÁREAS

Respecto a la visita al prospecto o diagnóstico, según la Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda (2014), “el estudio técnico deberá orientarse con una visión a futuro” (p. 17), lo que permitirá la ampliación o las modificaciones requeridas, en concordancia con la dinámica de la empresa y el sector. No obstante, esta sentencia no aplica solamente para la empresa contratante. Este diagnóstico, de acuerdo con lo antes mencionado, debe permitir a la firma prestadora del servicio de VSP blindarse ante situaciones futuras y tener la capacidad de expandirse o contraerse, de acuerdo con las necesidades del cliente, situación que debe verse representada, en el costeo previo a la presentación de la propuesta, como costos de calidad. Aquí juega un papel preponderante la identificación de los llamados “riesgos generados en la empresa” (Mejía Quijano, 2006, p. 37-38), puesto que su correcta administración hace parte de los mecanismos de blindaje para la organización prestadora del servicio de VSP.

Para tal efecto, es importante tener en cuenta que el aporte de las áreas de la compañía, encargadas de suministrar personas, elementos e información, son muy relevantes para el costeo del proyecto, toda vez que su conocimiento de cada proceso permitirá, con mayor detalle, aproximarse de la mejor manera a los costos totales del servicio.

En ese orden de ideas, se deberían tener en cuenta las siguientes áreas:

4.3.1 Gestión humana y seguridad y salud en el trabajo

El aporte de estas dos áreas debería estar enfocado hacia ciertos aspectos relevantes, como son: vinculación de personas, capacitación requerida para el desarrollo de la labor, bienestar y riesgos Laborales.

Como lo mencionaron Escalante Gómez y Uribe Marín (2017), la administración de recursos humanos no trata solo de las actividades relacionadas con la contratación, la remuneración y el despido. Tiene que ver con el manejo de personas, que viven, sienten, piensan, tienen dificultades y se comunican; son las personas, con seguridad, el activo más importante de una compañía y, en un momento determinado, el factor diferenciador en la producción o la prestación de un servicio (p. 59).

A su vez, la Presidencia de la República (1994), a través del decreto ley 356 de 1994, enfatizó acerca de las condiciones para la prestación del servicio de VSP; al respecto, sostuvo que no se deben prestar servicios a las empresas que no faciliten las condiciones locativas o sanitarias para el desarrollo de la labor, con lo que se buscó que no se atente en contra de la seguridad y la dignidad de quienes prestan el servicio, ya sea fijo o móvil. De igual manera, indicó que se deben contemplar los riesgos a los que se pueden ver expuestos quienes presten el servicio de VSP, en caso de que se limite la posibilidad de movimiento (art. 90).

En ese orden de ideas, Ruiz Otero et al. (2016) resaltaron la importancia del desarrollo del análisis y la descripción de los puestos de trabajo, toda vez que durante dicho proceso se recopila la información necesaria sobre las tareas, las funciones, los alcances, la capacitación, las habilidades y la experiencia, entre otros aspectos, que deben presentar las personas que vayan a ocupar el cargo (p. 24).

Por su parte, Snell y Bohlander (2013) complementaron el concepto y señalaron que el análisis de los puestos de trabajo permite determinar las capacidades físicas y mentales que deben poseer quienes desarrollarán la labor; además, este análisis debe indicar y describir las herramientas necesarias, los resultados esperados, los tiempos, el entorno y con quién se debe desarrollar (p. 144).

Los anteriores aspectos son de amplia relevancia en el proceso para determinar, por parte del área de SST, los riesgos físicos y emocionales a los que se puede ver expuesto el personal en la ejecución del servicio, la necesidad de entrega de elementos de protección personal y otras capacitaciones que se consideren necesarias. Además, por parte del personal de contratación, todos los aspectos relevantes e influyentes en la vinculación de personal, como las necesidades motivacionales, entre otros, para la prestación del servicio de VSP. Lo anterior forma parte de la ecuación inicial, en la que se identifican el perfil requerido y todo lo necesario para que la persona desarrolle, con el mayor grado de cumplimiento posible, la labor establecida en la visita operativa.

En cuanto a las condiciones para la prestación del servicio por parte del personal de VSP, es imperativo tener en cuenta que en el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia se estableció que:

Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo (Presidencia de la República, 1950, art. 348).

Lo anterior fundamenta el deber que se tiene, por parte de la empresa prestadora del servicio de VSP, de garantizar las condiciones mínimas para el desarrollo de las personas, entre las que se debe suponer el acceso a servicios sanitarios y a agua potable. Esto se concatena con el concepto de salud ocupacional, establecido en la ley 1562 de 2012, artículo 1 (Congreso de Colombia, 2012), en el que se determinó:

Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones (art. 1).

En materia de formación y capacitación, Ruiz Otero et al. (2016) indicaron que corresponden al proceso mediante el que el personal renueva, actualiza o suma nuevos conocimientos o competencias, necesarios para el mejor desarrollo posible de la labor encomendada (p. 129).

Por su parte, CoESS (2018) cuestionó el desempeño o la reacción de un vigilante ante una eventualidad si no está debidamente capacitado (p. 15) y fue enfático al advertir a los contratantes cuando no invierten en servicios de vigilancia de calidad, toda vez que podría ser prestado con personal que no tenga una formación apropiada (p. 17).

En Colombia, el decreto ley 356 de 1994 estableció, en el título V, los principios, los deberes y las obligaciones que rigen la prestación de servicios de VSP y determinó, en el artículo 74, numeral 30, la responsabilidad de brindar formación y capacitación humana y técnica, en concordancia con la modalidad de servicio que el personal presta. Este concepto se encuentra ampliado en el mismo decreto, así:

Todos los servicios de vigilancia y seguridad privada son responsables por la capacitación profesional y entrenamiento del personal que contraten para prestar los servicios de vigilancia y seguridad privada autorizados.

Estos deberán desarrollar capacitación y entrenamiento al interior de su empresa, estableciendo un departamento de capacitación y dando cumplimiento a lo dispuesto en este Decreto, o exigir al personal el desarrollo de cursos en las escuelas de capacitación y entrenamiento aprobadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (Presidencia de la República, 1994, art. 64).

Por lo anterior, es de suma relevancia prever, para poder costear, las necesidades de formación y capacitación que demandará el servicio que se propondrá, toda vez que de ello puede depender un factor diferenciador en el servicio, cuyos beneficios se verán retribuidos en el cumplimiento cabal de las funciones y en los resultados favorables de la operación.

Todo lo mencionado, correspondiente al análisis y la descripción del puesto de trabajo, proporciona los datos suficientes para la elaboración del profesigramo o perfil del candidato, insumo fundamental en el aporte de las áreas de gestión humana y SST, toda vez que, como lo mencionaron Delgado et al. (2006), en el proceso de contratación, se busca personal con las potenciales cualidades y aptitudes para desempeñarse en el cargo, con un nivel suficiente de adaptabilidad a la organización y de estabilidad una vez haya sido vinculado. De igual manera, para la fase de reclutamiento se busca “atraer hacia la empresa a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de personal, con el menor coste posible” (pp. 51-52).

Se advierte, entonces, cómo, la planificación, el acompañamiento y los aportes del proceso de gestión humana y SST deberían contribuir de manera directa a la estructuración de la propuesta comercial responsable e integral, en la que se contemplen los aspectos necesarios para proyectar un servicio de calidad que sea eficiente en el sentido del costo.

4.3.2 Operaciones

El área de operaciones será la responsable de la ejecución del contrato, en caso de que la propuesta sea aceptada por parte del cliente. Es el área que habrá recolectado la mayor cantidad de información durante la visita al prospecto y es un apoyo imprescindible en la construcción de la propuesta.

Como se mencionó con anterioridad, durante la visita al prospecto el área de operaciones debió desarrollar un proceso de identificación de riesgos potenciales para el cliente y verificar los procedimientos por cumplir, de modo que será la que determine, con base en dicha información, las modalidades de servicio requeridas para la generación de la propuesta.

Para tal efecto, si bien existen múltiples métodos para la calificación y la evaluación de riesgos, como lo son la matriz de control, el Septri (sistema de evaluación y propuesta del tratamiento de riesgos), el análisis de vulnerabilidad y el Risicar (Mejía Quijano, 2006, pp. 76-96), para esta metodología se decidió trabajar con el último mencionado por la facilidad que proporciona al combinar la probabilidad (frecuencia) con el impacto (afectación).

El método Risicar para la calificación y evaluación de riesgos (Mejía Quijano, 2006, pp. 85, 95-97), utiliza las siguientes tablas como base para establecer frecuencia e impacto:

Tabla 1. Tabla de frecuencia en el método Risicar

Tabla de frecuencia			
Nivel	Frecuencia	Descripción (número de veces por año)	
		Desde	Hasta
1	Baja	0	1
2	Media	1+1	X
3	Alta	X+1	Y
4	Muy alta	>Y	

Fuente: elaboración propia con base en Mejía Quijano (2006)

Tabla 2. Tabla de impacto en el método Risicar

Tabla de impacto							
Nivel	Impacto	Descripción financiera		Descripción operativa		Descripción estratégica	
		SMMLV o USD		Tiempo		Afectación de los objetivos	
		Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
5	Leve	0	X	0	X	0	X%
10	Moderado	X+1	Y	X+1	Y	(X+1)%	Y%
20	Severo	Y+1	Z	Y+1	Z	(Y+1)%	Z%
40	Catastrófico	>Z		>Z		>Z%	

Fuente: elaboración propia con base en Mejía Quijano (2006)

Los valores desde y hasta deben ser establecidos por la empresa de VSP en coordinación con el cliente para evaluar los riesgos en la matriz final, que permitirá determinar las prioridades de atención y control correspondientes.

Por último, la criticidad de los riesgos estará determinada por la matriz de evaluación del riesgo:

Tabla 3. Matriz de evaluación de riesgos en el método Risicar.

Muy alta	4	20	40	80	160
Alta	3	15	30	60	120
Media	2	10	20	40	80
Baja	1	5	10	20	40
		5	10	20	40
		Leve	Moderado	Severo	Catastrófico

Fuente: elaboración propia con base en Mejía Quijano (2006)

Una vez calificados y evaluados los riesgos, el área de operaciones deberá informar la modalidad de servicio de VSP que de mejor manera se adapte a las necesidades del cliente, en concordancia con el alcance y los resultados del análisis preliminar

de riesgos y autorizadas dichas modalidades según la licencia de funcionamiento que tenga la empresa prestadora del servicio de VSP, que están enmarcadas en el decreto ley 356 de 1994 como: vigilancia fija, que es la que se presta con cualquier medio autorizado para la protección de personas o bienes, ya sean estos últimos muebles o inmuebles, en un lugar determinado; vigilancia móvil, que es la que se presta con los medios autorizados para la protección de personas o bienes (muebles o inmuebles), en un área o un sector delimitado, es decir, que por su extensión requiera el desplazamiento de quien presta el servicio con diferentes formas de transporte; escoltas, que se entienden como los servicios para la protección de personas, mercancías, vehículos u otros objetos, prestados por escoltas con armas de fuego o por servicios de VSP no armados, y transporte de valores, entendido como el ejercicio prestado por empresas de VSP para el transporte, la custodia y el manejo de valores (Presidencia de la República, 1994, art. 6).

Indicará también los medios a través de los que se desarrollará la prestación del servicio de acuerdo con la modalidad necesaria, según lo definido por la Presidencia de la República (1994) en el decreto ley 356: “armas de fuego, recursos humanos, animales, tecnológicos o materiales, vehículos e instalaciones físicas, y cualquier otro medio autorizado por la SVSP” (art. 5). Al respecto, la SuperVigilancia (2012) estableció lo siguiente:

El vigilante, en el ejercicio de su labor, puede utilizar cualquier medio que sirva para lograr la finalidad de la actividad que se le encomendó, trátase de armas de fuego, medios tecnológicos, caninos, bastones de mando, vehículos, comunicaciones, armas no letales y cualquier otro elemento debidamente autorizado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (p. 10).

En cuanto a la modalidad y los medios, es de anotar que, en materia de armas para la prestación de servicio de VSP, el área de operaciones debe formular sus recomendaciones en concordancia con lo reglamentado en el decreto ley 356 de

1994, artículo 96 (Presidencia de la República, 1994) y en el decreto 2535 de 1993, artículos 9, 11 y 77 (Presidencia de la República, 1993).

Definidos los medios por utilizar y la modalidad para la prestación del servicio que se ofertará, el área de operaciones debería proporcionar la información respecto a la programación de turnos para desarrollar en el cumplimiento del servicio y para ello se recomienda tener en cuenta las siguientes condiciones:

4.3.2.1 Intensidad horaria de cubrimiento en el servicio (cantidad de horas de servicio que se deben contratar por día): se requieren para calcular la cantidad de personas necesarias para la prestación del servicio, al tener en cuenta los parámetros establecidos en el Código Sustantivo del Trabajo (Presidencia de la República, 1950, art. 161 a 167) y en el título 5, artículo 74, numeral 26, del decreto ley 356 de 1994 (Presidencia de la República, 1994).

4.3.2.2 Ubicación de las instalaciones en las que se prestará el servicio: esto facilitará identificar las dificultades que se puedan presentar para el transporte del personal que prestará el servicio y de esta manera se podrá ajustar la programación de turnos que de mejor modo se acomode para garantizar la movilización y los cumplimientos del personal, así como la necesidad o no de generar auxilios de movilización, localización u otros, que se encuentren avalados en la ley colombiana y que, en todo caso, no serán constitutivos de salario, como lo indica el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo (Presidencia de la República, 1950).

Garantizar facilidades de acceso al sitio de trabajo puede ser un factor determinante en la estabilidad del personal que prestará el servicio de VSP, lo que puede evitar sobrecostos derivados por rotación no planificada de personal.

En cuanto a la programación de turnos, es importante que la empresa prestadora del servicio de VSP haga su costeo muy detallado con el ánimo de no incurrir en costos de no calidad o en costos ocultos, que afecten el margen de rentabilidad del proyecto.

Fuera de lo antes mencionado, operaciones debería notificar, para su respectivo costeo en la propuesta, la intendencia requerida para la prestación del servicio, es decir, el tipo de uniforme y de elementos adicionales necesarios para el personal, lo anterior en coordinación con el área de SST para el manejo de elementos de protección personal; así mismo, el tipo de comunicaciones, de acuerdo con el sector económico y las condiciones estructurales del terreno en el que se encuentra el cliente prospecto, tal como se encuentra reglamentado en los artículos 103 y 95, en su orden, del decreto ley 356 de 1994 (Presidencia de la República, 1994).

De igual manera, se debe determinar, por parte del área de operaciones, la manera en la que llevará el control del servicio, a través de los medios que tenga disponibles, para lo que deberá generarse un costeo que se incluirá en la estructura del proyecto, toda vez que también conlleva erogaciones que afectan el margen de rentabilidad. Al respecto, el decreto ley 356 de 1994 estableció: “Los servicios de vigilancia y seguridad privada, deben desarrollar mecanismos idóneos de supervisión y control internos, que permitan prevenir y controlar actos de indisciplina del personal que presta servicios a los usuarios” (Presidencia de la República, 1994, art. 74). Sobre este aspecto, también es de suma importancia tener en cuenta lo expresado en las circulares externas de regulación de tarifas, expedidas cada año por la SuperVigilancia, en las que se hace claridad respecto a la inclusión en la tarifa de los porcentajes para administración y supervisión; además, las precisiones que se plantean respecto a otros servicios de supervisión y control adicionales, que deben ser ofrecidos como tales, con el respectivo cobro con valores reales y de mercado, para que no se incurra en prácticas indebidas de competencia desleal.

Sobre el particular, la misma circular enfatizó en que las empresas de prestadoras de servicios de VSP se encuentran obligadas a evitar, en materia de servicios adicionales, las siguientes prácticas:

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

En cuanto a los valores no contemplados en la tarifa, es necesario aclarar que los elementos de protección especial (EPP); elementos adicionales a la dotación regulada; la supervisión exclusiva; los sistemas de comunicación avanzada; el personal de dedicación exclusiva (Coordinadores, Jefes de Seguridad y Técnicos), deben ser cobrados de manera independiente, teniendo en cuenta que no hacen parte de la tarifa y son actividades especializadas del servicio, por ende, deben cotizarse a valores reales de mercado y competencia (SuperVigilancia, 2019, numeral 2).

Como complemento de lo anterior, es relevante que en la propuesta, junto con la periodicidad de las visitas para supervisión y control, se describan los mecanismos de medición de la satisfacción con el servicio que se pondrán a disposición del cliente, como seguimientos del área comercial, de la dirección de operaciones o, incluso, de la gerencia de la empresa de VSP, lo que puede ser un factor influyente en el momento de tomar una decisión.

Por último, es importante resaltar que, la construcción de un adecuado sistema de seguridad, efectivo y que sea eficiente en el sentido del costo, debería mantener un equilibrio entre tres variables: políticas, procedimientos y pautas, personal de seguridad y equipos de tecnología. Cuando los tres elementos de dicha ecuación funcionan como un complemento y no están en conflicto el uno con el otro, se presenta el concepto de efecto sinérgico (Brodos y Tucker, 2012, p. 33). Para

fundamentar todavía más esta premisa, CoESS (2018) resaltó la importancia de este tipo de sinergias:

Se ha producido una evolución en el sector de servicios de seguridad privada en términos de proporcionar soluciones integradas. Estas soluciones incluyen una combinación de elementos humanos, donde los vigilantes de seguridad siguen siendo el principal factor impulsor de la tecnología pertinente. Sin embargo, cabe señalar también que la tecnología juega un papel importante y añade valor para garantizar la máxima seguridad de los ciudadanos y clientes en general. Por lo tanto, las habilidades combinadas con la tecnología son la mejor manera de asegurar una alta calidad de servicios (p. 12).

En forma consecuente con el concepto anterior, la visita recomendada al prospecto cuenta con un elemento de suma importancia, que es el acompañamiento de una persona con experiencia en herramientas tecnológicas para la seguridad, toda vez que su aporte puede ser determinante en la optimización de procesos con sistemas de seguridad electrónicos que pueden adaptar, de mejor manera, la operación del servicio de VSP. En ese orden de ideas, de este acompañamiento se deberían derivar propuestas de sistemas de circuito cerrado de televisión (CCTV o VMS, por las siglas de la expresión en inglés *video management systems*), detección para intrusión y notificación de situaciones de riesgo (alarmas), detección de incendios, detección de metales u otros elementos, sistemas para la protección de información, controles de acceso, sistemas de automatización (BMS, por las siglas de la expresión en inglés *building management system*) y demás modalidades que se encuentren contempladas en el artículo 53 del decreto ley 356 de 1994 (Presidencia de la República, 1994), que deben hacer parte de la solución en seguridad que se va a proponer y cuya presentación en la propuesta también debe estar alineada con los riesgos, los alcances y las necesidades identificados.

En ese orden de ideas, el aporte de información por parte del área de operaciones para estructurar la propuesta debe estar lo suficientemente detallada, soportada y enmarcada en el ámbito legal que regula la prestación de los servicios de VSP.

4.3.3 Jurídica

Si se entiende que la metodología que se propone busca apoyar la construcción de propuestas comerciales, es importante referenciar lo que respecto a las ofertas o propuestas definió el decreto 410 de 1971 (Presidencia de la República, 1971):

La oferta o propuesta, esto es, el proyecto de negocio jurídico que una persona formule a otra, deberá contener los elementos esenciales del negocio y ser comunicada al destinatario. Se entenderá que la propuesta ha sido comunicada cuando se utilice cualquier medio adecuado para hacerla conocer del destinatario (art. 845).

La definición muestra que, al constituirse en un proyecto de negocio jurídico y ser necesario incluir sus elementos esenciales, la propuesta debe tener en cuenta todos los parámetros que deben definirse en el alcance de la prestación del servicio de VSP, lo que se fundamenta, de igual manera, en la ley 1480 de 2011, título 5, artículo 23 (Congreso de Colombia, 2011), que trata sobre la información mínima y la responsabilidad que debe suministrar el proveedor sobre el producto. Lo anterior soporta dos situaciones fundamentales; la primera, la visita al prospecto, referenciada antes en esta metodología, para recopilar el detalle del servicio y todo lo necesario para su prestación; la segunda, la intervención del área jurídica para revisar, entender, avalar y garantizar que el servicio de VSP propuesto se encuentre enmarcado en la regulación actual y que cumple todas las condiciones exigidas por la SuperVigilancia para la modalidad definida, toda vez que, de ser aceptada la propuesta comercial, todo lo ofertado hará parte de un contrato para la prestación del servicio, de obligatorio cumplimiento, como lo indicó el artículo 861 del decreto 410 de 1971 (Presidencia de la República, 1971).

En ese orden de ideas, cabe resaltar lo que al respecto mencionó Treviño (2008) acerca de la promesa de venta, toda vez que infiere que ella constituye un contrato en el que el vendedor se encuentra obligado a vender un producto, mas la otra parte, aun si está de acuerdo con lo ofertado, no está en la obligación de comprarlo. Es decir, la obligación del oferente es vender y se convierte en una obligación definitiva si existe aceptación del comprador, pero está a disposición del último exigir o no la celebración del contrato (p. 73).

Respecto a lo antes mencionado, es importante anotar que, para todo producto que se vende en Colombia, su comprador o beneficiario se encuentra amparado por la ley 1480 de 2011, Estatuto del Consumidor (Congreso de Colombia, 2011). En ese orden de ideas, es muy importante tener en cuenta, para el alcance del servicio de VSP, lo consagrado en el título 3 (garantías), capítulo 2, artículo 18, numerales 1 y 2, que hablan sobre la prestación de servicios que suponen la entrega de un bien, si se entiende que, en la mayoría de los casos, los servicios de VSP custodian bienes muebles e inmuebles. Sobre ellos, dichos numerales son claros acerca de las responsabilidades y la información que deben estar consignadas respecto al recibo del bien, los tiempos (plazos) y los valores, situación que debe ser muy bien referenciada por el equipo jurídico para no dar lugar a ambigüedades o disyuntivas posteriores puesto que, acerca de ellas, el título 7 de la misma ley indicó, en el artículo 34, según el concepto de interpretación favorable que “las condiciones generales de los contratos serán interpretadas de la manera más favorable al consumidor. En caso de duda, prevalecerán las cláusulas más favorables al consumidor sobre aquellas que no lo sean” (p. 11).

Entendido lo anterior, es fundamental tener claridad, en medio de la construcción de la propuesta, acerca de cuáles serán el tipo y la duración del contrato que se ofrecerá, situación que, para el caso de contratos típicos, como el de suministro, se ha de entender como la garantía de una relación en el tiempo, cuya vigencia facilita

al proveedor del bien o servicio, la planeación económica de su empresa, (Arrubla Paucar, 2015, p. 3) o, para el caso de los servicios de VSP, el costeo del proyecto.

Por otra parte, es importante señalar que la SuperVigilancia tiene, como una de sus funciones, la de vigilancia e inspección, en la que se establece que debe velar por el cumplimiento de la normatividad legal que regula las actividades de prestación de servicios de VSP, lo que se encuentra consagrado en el decreto 2355 de 2006, artículo 4, numeral 14 (Presidencia de la República, 2006). Por tal razón, el alcance de las funciones que se desarrollarán en el servicio de VSP debe quedar lo suficientemente detallado en la propuesta, que debe acatar, como marco normativo, los artículos 73 y 74 del decreto ley 356 de 1994 (Presidencia de la República, 2006), lo que soporta con rigor la necesidad de intervención y de aportes del departamento jurídico en la construcción de la propuesta que se presentará al cliente, so pena de incurrir en errores que, a la postre, pueden generar la materialización de riesgos que derivarían, no solo en costos de no calidad, sino también en consecuencias de carácter legal para las empresas, tanto la contratante como la prestadora del servicio.

4.3.4 Administrativa (compras y logística)

Para esta metodología, la eficiencia en el sentido del costo es un concepto aplicable, no solo a la necesidad del cliente, sino también, y en mayor medida, a la compañía prestadora del servicio de VSP. Por tal razón, el aporte del equipo administrativo, encargado del aprovisionamiento de los elementos necesarios para la prestación del servicio, maneja información que es de vital importancia en el momento de construir la estructura de costos del proyecto y de coordinar los tiempos de entrega para todo lo que se requiere desde la perspectiva de la operación. Debe quedar claro que es esta área la que maneja el contacto con los proveedores y, en caso de ser necesarios elementos disruptivos o poco habituales para la prestación del servicio, de esta área dependerá el éxito en el cumplimiento de la promesa de venta.

Sobre este particular, se puede decir que los costos asociados con plazo interno corresponden al tiempo transcurrido desde que compras informa la necesidad al proveedor, hasta que dicha área entrega el material solicitado (Martínez Moya, 2013, p. 24), lo que, de no ser tenido en cuenta y planeado con anticipación, puede repercutir en costos de no calidad por incumplimientos en la prestación del servicio, debidos a la falta de los mencionados elementos. Al respecto, Montoya Palacio (2010) consideró que compras, en su relación con otras áreas de la empresa, puede ser considerada como una fuerza motriz, toda vez que es la encargada de iniciar el proceso de consecución de elementos o materiales indispensables para el desarrollo del objeto social de la empresa, razón por la que su interacción con las demás áreas debe ser permanente para mantener la armonía que propende por el suministro eficiente y oportuno de lo requerido para la actividad comercial (p. 59).

Desde el punto de vista de un plano más estratégico, el área administrativa, a través de su departamento de compras, y con la recepción oportuna de información, proveniente de las áreas intervinientes en la construcción de la propuesta, podrá asegurar la entrega de valores necesarios para la estructura de costos del proyecto, facilitado ello por medio de la interacción con sus proveedores y la búsqueda de disminución del gasto en compras y la planeación de inventarios (necesarios según el tipo de proyecto), lo que, además, puede repercutir en el apalancamiento de utilidades y en el rendimiento de los activos del proyecto. De igual manera, el abastecimiento o suministro, manejado de manera correcta en el área administrativa, contribuye, en el sentido operativo, a la prevención de problemas y, en el estratégico, a la maximización de oportunidades (Johnson et al., 2012, pp. 7-8).

En resumen, el área administrativa aportará información vital para incluir en la estructura de costos del proyecto y en la propuesta de valor y es un aliado determinante para la operación, en cuanto se refiere a la oportunidad de

cumplimiento del servicio a través del suministro de elementos, en concordancia con los plazos que se establezcan en la propuesta, de acuerdo con la capacidad de la que se disponga.

4.3.5 Financiera

Las empresas de VSP deberían manejar cada cliente como un proyecto porque antes se mencionó que los servicios de VSP deberían ser un traje hecho a la medida, toda vez que cada cliente tiene unas necesidades diferentes en materia de seguridad, lo que se encuentra enmarcado por los riesgos a los que puede estar expuesto y que dependen de diversas variables; de igual forma, es importante que la empresa de VSP analice con detalle los riesgos que, desde el punto de vista financiero, se pueden presentar con la prestación del servicio. Entendido esto, el área financiera no puede ser ajena a cada proyecto, por lo que su vinculación en el desarrollo de la propuesta es fundamental para dos acciones; la primera, determinar la viabilidad de cada proyecto a partir de la identificación de costos y el cálculo de ingresos esperados, para que sean consecuentes con las expectativas de rentabilidad que maneja la compañía. La segunda, generar el presupuesto y establecer el control de las cifras durante la vida del proyecto.

Según Pinto (2015), gerenciar de manera correcta los costos es muy importante en la ejecución de proyectos porque su estimación es el primer paso para determinar si un proyecto es viable, es decir, si genera rentabilidad. De igual manera sostuvo:

Durante la etapa de desarrollo de la propuesta, el contratista del proyecto inicia la estimación de los costos mediante la identificación de todos los posibles costos asociados con el proyecto y la inclusión de estos en la propuesta inicial. Mientras en un modelo simplificado de estimación de costos solo se requiere un cifra global, la mayoría de los clientes quiere ver un mayor detalle de identificar la forma en que

el proyecto ha estimado el precio, es decir, un desglose de todos los gastos pertinentes (p. 260).

Si se entiende que la tarifa para los servicios de VSP se encuentra regulada por la SuperVigilancia, es decir, que no se puede cobrar una tarifa inferior a la establecida, también es cierto que habrá proyectos en los que se requerirá generar cobros adicionales, como lo indica el decreto 073 de 2002 (Presidencia de la República, 2002) en su artículo 4, para el caso de los servicios agregados.

Si bien es cierto que un presupuesto con dificultad proporcionará los valores exactos para la ejecución de un proyecto, lo anterior, si se entiende el dinamismo de cualquier operación, en especial la de VSP, no se puede desconocer que, a partir de una información inicial que se encuentra disponible, como la aportada por las áreas antes descritas, una herramientas y unas suposiciones razonables, se intentará prever el resultado de las operaciones del proyecto. El presupuesto está compuesto, como antes se mencionó, por los costos que estarán asociados con la ejecución del proyecto y los ingresos que se esperan percibir en contraprestación al servicio ofrecido (Prieto Herrera, 2014, p. 109).

Para Gutiérrez Carmona y Gutiérrez González (2018), el modelo para la elaboración de un presupuesto se caracteriza por el detalle de la información de las cuentas de costos e ingresos que lo componen, así como de la periodicidad de sus pronósticos, lo que lo constituye en una herramienta para las finanzas operativas que facilitará la programación y el control del proyecto (p. 19).

Por su parte, Prieto Herrera (2014) enunció cuatro objetivos básicos del presupuesto, a saber:

1. Cuantificar en términos monetarios todos los componentes del proyecto, tanto desde el punto de vista de los desembolsos requeridos

en las fases de inversión y operación como de los ingresos generados a partir de la puesta en marcha del proyecto.

2. Analizar los flujos restantes positivos y negativos con base en los diferentes enfoques del comportamiento de los costos internos y externos, de la demanda efectiva y de todos aquellos factores que puedan incidir en el flujo de ingresos del proyecto.

3. Suministrar los datos básicos para la elaboración de los estados financieros requeridos para la administración efectiva del proyecto.

4. Servir de base para la determinación del flujo de caja del proyecto que proporcione información sustentada para las evaluaciones de rentabilidad o conveniencia social y de los análisis de sensibilidad pertinentes (p. 110).

En resumen, la intervención del área financiera es vital en la construcción de la propuesta para certificar su viabilidad en materia numérica, en concordancia con el presupuesto que se construye para el proyecto y con las expectativas de rentabilidad de la empresa de VSP.

4.4. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

Como antes se mencionó, esta metodología sugiere que cada cliente para el que se presente una propuesta comercial se tome como un proyecto, y como tal, tenga consigo su respectiva estructura de costos para obtener, de la manera más ajustada posible a la realidad, su rentabilidad y, de esta manera, determinar su viabilidad.

Muchos son los autores que han escrito respecto a los costos y su tipología, y no es objetivo de esta metodología su definición. No obstante, es importante resaltar lo que sobre los costos, su estructura y su impacto en los proyectos y las organizaciones argumentaron Escalante Gómez y Uribe Marín (2017), que sostuvieron que “la administración de los costos resulta entonces un tema obligado

al abordar la competitividad, puesto que la administración de egresos la impacta sustancialmente” (p. 3). Así mismo, que la estructura de costos y gastos debe ser menor a la de los precios establecidos en el mercado porque, de no ser así, los resultados financieros estarían en contravía de la generación de valor y se pondría en riesgo la continuidad del negocio en el tiempo.

Un adecuado costeo debe contemplar los costos de generación del servicio y los de operación en los que se incurrirá durante la vida del proyecto; para tal efecto, pueden tenerse en cuenta dos formas de hacerlo: a partir de una base histórica, en la que se consideran costos de períodos anteriores más los ajustes por inflación o incremento esperados, o a través de los costos estándar, que corresponden a costos basados en la experiencia y en datos suministrados por personal especializado; este tipo de costeo es el más recomendado, si se atiende a condiciones óptimas (Lambretón Torres y Garza Fernández, 2016, pp. 86-87).

Al respecto, el decreto 073 de 2002 estipuló: “Estructura de costos y gastos. La tarifa calculada está dada sobre la base de los costos directos que incluyen los factores salariales, prestacionales, parafiscales y dotaciones e indirectos que incluyen los gastos de administración y supervisión, impuestos y utilidades” (Presidencia de la República, 2002, art. 3).

En ese orden de ideas, parte de la importancia del aporte de las áreas, mencionado en el título anterior, se enfocó hacia la información de los requerimientos técnicos en cada una de ellas y destinada precisamente a la identificación de los costos, que de manera generalizada se han considerado como costos de calidad, para acercarse de la mejor manera a la realidad del proyecto durante su ejecución, con el fin de buscar la minimización del riesgo financiero porque se evitó la materialización de costos de no calidad.

Ahora bien, cada compañía tendrá sus argumentos para definir el modelo de costeo que utilizará, de acuerdo con su estrategia y los demás factores influyentes en la generación de valor, pero se considera, para el desarrollo de esta metodología, hacer hincapié en la importancia de un costeo responsable, independiente del modelo por utilizar, toda vez que esta herramienta le permitirá a la empresa de VSP acercarse a la realidad de la propuesta que presentará al cliente y su sostenibilidad en el tiempo, en concordancia con los estándares de calidad requeridos.

Se resalta lo que Uribe Marín (2019) enunció la clasificación de los costos de acuerdo con el grado de control de quien los gestiona. Al respecto, identificó costos y gastos controlables y no controlables; se entienden los primeros como aquellos en los que una persona con un nivel adecuado en la organización tiene un grado de control sobre ellos en un período determinado y los segundos como los que dependen de otras variables que se encuentran fuera del alcance y con los que el margen de maniobra es nulo. Aunado a esto, el hecho de contar en la estructura de costos con un mayor porcentaje de los no controlables, aparte de limitar el margen de maniobrabilidad en su reducción, genera un alto riesgo para la sostenibilidad y la continuidad del negocio (p. 8).

4.5. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Como bien se expresó con antelación, el Código de Comercio de Colombia (Presidencia de la República, 1971) estableció, en su artículo 845, que las propuestas deben contener toda la información correspondiente a sus elementos esenciales y ser comunicados al consumidor. En ese orden de ideas, cada propuesta de negocio que entregue la empresa de VSP, con independencia de su magnitud, debería estar soportada por un documento que le detalle al cliente cada uno de los aspectos mencionados en esta metodología, escrito que debe contar con la aprobación interna y previa de las áreas que intervinieron en la propuesta, con el

ánimo de dar soporte a las responsabilidades que se adquirirán una vez se concrete la negociación.

Lo anterior permitirá que el cliente tenga la posibilidad de hacer una calificación objetiva de la propuesta, basada en los parámetros y el puntaje por asignar que haya establecido con anterioridad para la selección de su proveedor de seguridad (Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda, 2014, pp. 62-70).

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se planteó una combinación de investigación descriptiva, a través de la que se buscó información de diferentes fuentes para generar un contexto de la actualidad en los servicios de VSP y comprender de mejor manera el entorno del sector, y de investigación aplicada tecnológica, toda vez que se buscó, a partir de esta comprensión teórica y experiencial, desarrollar una metodología que facilitara la construcción de las propuestas con el propósito de buscar el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de materialización de riesgos que pudieran impactar, tanto al cliente como al prestador del servicio.

Se obtuvo la información presentada a través de fuentes primarias y secundarias. Las primarias correspondieron a tres entrevistas semiestructuradas, con personas del medio de la seguridad, que cuentan con amplia experiencia en el sector y se desempeñan en la actualidad en cargos directivos de las áreas comercial y operativa. Por razones de confidencialidad no se revelaron sus nombres ni las empresas a las que representan, pero las grabaciones de las entrevistas estuvieron a disposición de las asesoras del presente trabajo. Así mismo, se desarrolló una encuesta con la participación de 128 personas, todas vinculadas al sector de VSP en Antioquia, en diferentes cargos, incluso directivos, para conocer aspectos relevantes en la construcción de las propuestas comerciales y que proporcionaran bases para la necesidad detectada; estas personas hacen parte de la red de apoyo de empresas de VSP de la Policía Metropolitana del Valle de Aburrá. Para su socialización se utilizó el chat de WhatsApp de dicho grupo y se contó con el aval de su administradora, la teniente Leidy Cardona.

En cuanto a las secundarias, es importante resaltar que se desarrolló una búsqueda de antecedentes en más de 60 fuentes como libros, documentos electrónicos, páginas de los entes reguladores y bases de datos de la Universidad EAFIT, para

fundamentar los conceptos utilizados. De igual manera, cabe aclarar que, debido a la urgencia en los tiempos de entrega del presente trabajo, no fue posible llevar a cabo una prueba piloto de la metodología para conocer los resultados de su aplicación, por lo que este aspecto se reservó como actividad para una fase posterior.

6. RESULTADOS

Entrevistas

Pregunta 1	¿Puede describirnos cómo se desarrolla el proceso de construcción de propuestas comerciales para un cliente de vigilancia y seguridad privada (VSP)?
Entrevistado 1	<p>Paso 1. Entender la estrategia corporativa, en la que se fijan las verticales de negocio (sectores), en los cuales la empresa quiere tener mayor presencia.</p> <p>Paso 2. Mapeo de clientes prospecto; en conjunto con el área comercial, se identifican sus proveedores actuales, servicios con los que cuentan, fecha de vencimiento del contrato, fecha de inicio de licitaciones públicas o privadas.</p> <p>Paso 3. Incluir esta información en software <i>Salesforce</i>, que es la herramienta para el seguimiento que hace el equipo comercial; además, en éste se consignan todas las actividades que realiza la fuerza de ventas con los clientes.</p> <p>Paso 4. Determinar la modalidad de venta a emplear; se manejan tres: venta consultiva, en la que se anticipa a buscar al cliente para brindarle toda la asesoría desde el inicio del proceso. La segunda es licitación o invitación, ya sea esta pública o privada, en la que ya existen por lo general unos términos fijados por el cliente, y para la cual, una vez se tiene la invitación, la Dirección Comercial asigna al integrante del equipo que se hará cargo del proceso; esta asignación depende de la especialidad que tienen los integrantes del equipo en los diferentes sectores y de la envergadura del proyecto. La tercera</p>

	<p>es la venta directa, que se da generalmente a través de referidos que quieren contar con los servicios de la empresa.</p> <p>Paso 5. Para el caso de licitaciones, una vez se dispone de los pliegos, se realiza un comité con los procesos de la compañía (comercial, operaciones, jurídico, gestión humana, administrativo) para identificar inquietudes y formular las respectivas preguntas al cliente.</p> <p>Paso 6. Se procede con la visita a las instalaciones del cliente; esta se encuentra a cargo del personal de operaciones. En la misma se identifican las necesidades del cliente y con ella se otorga la viabilidad operativa, de acuerdo con las políticas y valores corporativos.</p> <p>Paso 7. Con la viabilidad operativa, entregada por el área de operaciones, se busca la viabilidad financiera del proyecto a través de una mesa de ayuda que se encarga del costeo, previa aprobación de los procesos de la compañía ya que se cuenta con una estructura matricial, en la que cada proceso es autónomo para tomar decisiones de viabilidad. Su aprobación queda registrada en <i>Salesforce</i>.</p> <p>Paso 8. Con la viabilidad financiera, se documenta la solución a proponer, en concordancia con lo identificado en la visita operativa. Esto se consigna en una presentación o de acuerdo a las exigencias del cliente para su entrega.</p> <p>Paso 9. El equipo comercial hace entrega de la propuesta y, en la medida de lo posible, se busca un espacio para la socialización de la misma, toda vez que lo que se vende no es un producto, ni personas, se vende tranquilidad, sensaciones; por eso es muy importante contarle al cliente lo que hay detrás de la solución que se le está ofreciendo.</p>
--	--

	<p>En todos los escenarios se desarrolla la viabilidad operativa y el análisis de los líderes de todos los procesos para dar su visto bueno (00:02:42 a 00:17:06).</p>
<p>Entrevistado 2</p>	<p>Paso 1. Buscar prospectos de cliente para un proceso que llamamos <i>get</i>; para ello hay diferentes maneras; una de ellas es la consulta en bases de datos; por ejemplo, para Colombia, la empresa nos tiene una base de datos que se llama EMIS, en la que buscamos los contactos de personas de seguridad, porque en este proceso lo que se busca es tomar contacto con jefes de seguridad y personal de compras, porque al final el de compras lo que ve es precio y el jefe de seguridad ve es la solución operativa como tal que se le brinda. Entonces, lo que hacíamos era llegar a los dos puntos para que los dos se enamoraran del producto o la solución operativa y, así, el de compras no nos pusiera problema por el precio y el de seguridad estuviera seguro de que la solución es la correcta. Por eso son tan importantes esas dos personas. Dependiendo también del cliente, porque la seguridad es un rubro muy costoso para las compañías, hay momentos en que los mismos gerentes generales, consejos o juntas directivas participan del proceso; por eso, cuando organizas esa base de datos, es muy importante tener identificado el tipo de compañía para saber a quién le vas a llegar. Otra metodología es el voz a voz, que se da por el resultado de la gestión operativa y nos llega mucho recomendado; también influye que nuestra empresa es muy reconocida por ser multinacional, por lo que nos encuentran fácilmente. Tenemos también la modalidad de la visita en frío: nosotros tenemos el equipo comercial dividido para la atención de <i>get</i>, <i>keep</i> y <i>grow</i>; entonces, los encargados de <i>get</i> buscan</p>

clientes a través de esas visitas. Por otra parte, tenemos que, al ser una multinacional, un cliente que se encuentre a nivel región puede querer tener todos los servicios en los diferentes países con nosotros. Y una última forma, que aplicaba cuando estaba en Colombia, era tomar las bases de datos de clientes actuales y mirar líneas de negocio para entender cómo podíamos generar soluciones integrales. Esas son básicamente las formas de acercamiento con el cliente.

Paso 2. Una vez tenemos el acercamiento con ellos, lo que hacemos es buscar los *pains* del cliente, si bien es cierto, en muchas ocasiones se reciben RFP (*request for proposal*), que no brindan mucha información, lo que nosotros normalmente pedimos es que nos permitan realizar visitas operativas para mirar si podemos brindar el servicio y qué necesitamos, no solo para satisfacer las necesidades del cliente, sino también las de nuestro personal ya, que como empresa responsable, debemos realizar esas verificaciones. Estas visitas operativas son muy importantes porque nos van a dar una visión mucho más amplia de lo que se necesita y cómo operar el servicio; después, en conjunto con las otras áreas de la compañía, nos sentamos para armar la propuesta. Esto es para propuestas grandes, porque, si hablamos de propuestas pequeñas, como un servicio 24 horas o algo así, pues no amerita que tanta gente esté volcada a un servicio 24 horas. El tema de clientes pequeños sí tiene una diferencia respecto a los grandes porque, dependiendo de la ubicación, se define si es necesario realizar una visita operativa. Por ejemplo, si es un servicio en un sector donde tengo presencia y es al lado de un puesto de nosotros, yo te diría, no necesito realizar la visita operativa, porque ya conozco la zona;

	<p>entonces, yo juego con esos riesgos y me arriesgo a presentar la propuesta porque no voy a invertir tantos recursos para un solo servicio 24 horas, mientras que, si es una propuesta grande, debo invertir más recursos, más personas a trabajar, para que satisfagan la necesidad del cliente.</p> <p>Paso 3. Manejamos un formulario en el que se entrega, por parte de operaciones, la viabilidad. Este formato se les entrega a todas las áreas y con base en este construimos la solución. Podría decir que la clave es la solución operativa: puedo decir que la seguridad en la mayoría de los países es como un <i>commodity</i>: venden “kilo de hombre en pie”; suena muy feo como lo digo, pero eso es lo que se vende. Por eso, en Colombia es muy ganadora la solución operativa; independiente de que las empresas estén el mismo sector económico, cada una tiene una solución diferente.</p> <p>Paso 4. Con la información de la solución se pasa el formato a lo que denominamos mesa de ayuda y es allí donde se genera el costeo del proyecto: allí se determina el margen, que varía de un proyecto a otro.</p> <p>Paso 5. Con la información de la mesa de ayuda, vomercial hace una verificación y revisa, en compañía del área de operaciones, lo que se puede descartar para que se haga viable el negocio en temas de margen y precio, buscando un equilibrio para que operaciones tenga lo suficiente para cumplir con las necesidades del servicio.</p> <p>Paso 6. Se entrega la propuesta y se busca un espacio para sustentarla en compañía de operaciones; si es un proyecto grande, se acompaña de un directivo de la compañía (parte 1: 00:05:50 a 00:25:25).</p>
--	---

Entrevistado 3	<p>Lo primero es tener en cuenta que los servicios de seguridad para todas las empresas, digamos, estamos alienados todos frente al decreto 4950 de 2007, este decreto nos plantea el cálculo de un costo para el servicio de vigilancia y seguridad privada; digamos que hace algunas excepciones, o divide el tema del costo o del cobro en sector residencial y otros sectores. Teniendo en cuenta esto, todas las empresas nos tenemos que mover bajo ese decreto. Ya de ahí, cada empresa determina, sobre los costos del servicio o sus costos internos, cómo va a desarrollar o cómo va a realizar su propuesta comercial. Digamos que la superintendencia lo que define es un costo mínimo y hay un cálculo para eso que son 8,8 u 8,6 SMMLV más un AIU³ y un IVA, que es diferente al habitual del 19%; por ser servicios, es del 1,9%. De ahí, ellos dicen: esto es un costo mínimo para efectos de una competencia sana: ya cada empresa tiene que evaluar cuáles son los costos al prestar el servicio, diferente del sector en que se vaya a prestar, y usted le define al cliente o usted ya realiza su propuesta comercial (00:02:41 a 00:04:59).</p>
Pregunta 2	<p>¿Cómo se lleva a cabo el análisis de riesgos a los prospectos para la construcción de una propuesta comercial?</p>
Entrevistado 1	<p>Realizar un proceso de gestión de riesgos durante una validación de viabilidad operativa es un tanto arriesgado y apresurado. La visita de la viabilidad operativa no es el momento para el proceso de gestión de riesgos; en esta lo que se hace es validar la viabilidad, es decir, si cumple con las condiciones requeridas para la seguridad y la integridad de nuestra gente (00:18:32 a 00:20:13).</p>

³ AIU: administración, imprevistos y utilidad (nota de los autores).

Entrevistado 2	El análisis de riesgos no se podría hacer en una visita operativa; en esa visita se levantan unos riesgos visibles que se puedan tener pero, como no estamos en la operación, no conocemos el día a día; entonces, se trata de una viabilidad muy genérica, que nos da una base para nosotros decir si podemos prestar o no el servicio (parte 1: 00:26:26 a 00:27:02).
Entrevistado 3	En la empresa tenemos un Departamento de Riesgos, que son analistas, investigadores. Hay servicios en los que nosotros no tenemos que llegar a utilizar a los analistas. Por decir algo, un servicio residencial en el valle de Aburrá, obviamente un edificio, una unidad, en un sector normal, nosotros, como comerciales, digamos, tenemos la potestad; de hecho, nosotros tenemos un formato que se llama prediagnóstico de seguridad, donde nosotros determinamos si ese servicio cuenta con todas las condiciones normales para la prestación, las condiciones para el personal de la empresa, si el servicio tiene unas condiciones especiales, es decir, está en un lugar donde no es muy normal prestar un servicio de seguridad, o, también hay que decirlo, en nuestra empresa tenemos unos sectores de la ciudad, por el tema de riesgo de seguridad, riesgo público, por decirlo de alguna manera, donde nosotros no prestamos el servicio. Entonces, ahí sí yo me tengo que acompañar de mi analista de riesgos, donde, aparte de la visita que yo hago como comercial, en la que ofrezco la empresa y presento cuáles son las alternativas y la propuesta que tenemos, el analista hace un estudio de esos riesgos y ese estudio puede dar para que nosotros tengamos que asumir, y el cliente asuma también, unos costos adicionales a la propuesta comercial. Entonces, ahí sí nos acompañamos del analista de riesgos y es él quien define, con

	<p>su experticia, nos dice los elementos adicionales a los normales que se deben tener en cuenta para el servicio; entonces, el cliente tiene que asumir esos costos (00:06:58 a 00:08:53).</p>
Pregunta 3	<p>¿En cuáles aspectos se enfocan ustedes en el análisis de riesgos para la construcción de una propuesta comercial?</p>
Entrevistado 1	<p>El proceso de gestión de riesgos viene más adelante, es decir, cuando iniciamos en los proyectos establecemos un tiempo, que normalmente está entre uno y dos meses, para dar inicio al proceso, ya que, al haber iniciado, el cliente tiene más confianza para abrirnos las puertas y dejarnos conocer sus procesos, porque la idea es no limitarnos a los riesgos de seguridad; las empresas tienen otros riesgos, como informáticos, de gestión humana, de contaminación, que buscamos identificar para comprender cómo les podemos aportar (00:20:13 a 00:21:25).</p>
Entrevistado 2	<p>En el formato, en la parte operativa, hace como unas preguntas del entorno, es decir, si tiene cercas perimetrales, cómo están las luces, ya viene una lista predeterminada como de preguntas que es como lo general, en las que la operación va como tomando notas del grueso de esto pero posteriormente, dependiendo de lo grande o pequeño que sea el proyecto, entre el primer mes y los tres primeros meses, nosotros tenemos la responsabilidad de entregar una evaluación de riesgos, nosotros no entregamos análisis de riesgos sino evaluación, porque los análisis, la verdad, es que la compañía los vende. Entregamos una evaluación en la que le decimos al cliente: estas son las vulnerabilidades de su instalación y un poco de la zona. Cuando hablamos de análisis ya sería algo mucho más amplio y no sería solamente de su instalación, sino que se abriría un poco más el espectro (parte 1: 00:27:02 a 00:28:52).</p>

Entrevistado 3	<p>Lo primero, como te dije, es el aspecto seguridad, el riesgo público, es decir, nosotros tenemos sectores de la ciudad donde tenemos que entrar a analizar si podemos o no prestar el servicio, porque ponemos en riesgo nuestros hombres; de hecho, nos ha pasado y nos ha tocado decir “acá no vamos o de acá nos vamos”.</p> <p>Lo segundo es el riesgo reputacional; nosotros nos cuidamos mucho y no ir a prestar un servicio donde, por tener un contrato, unas ganancias o un servicio, pongamos en riesgo la reputación de la compañía. Diría que esos son los riesgos mayores que nosotros analizamos a la hora de presentar una propuesta (00:09:12 a 00:10:34).</p>
Pregunta 4	El tiempo es un aspecto importante para la construcción de propuestas comerciales. ¿Cómo han manejado ustedes ese tema con el cliente?
Entrevistado 1	Las organizaciones serias se identifican desde los pliegos, en los que se puede leer un proceso juicioso ya que se establecen unos tiempos prudentes. Para una licitación, el tiempo está entre un mes, mes y medio aproximadamente, desde su inicio hasta su cierre. Ese es más o menos el promedio de un proceso en el que, digamos, se nota transparencia. También se nos presentan invitaciones en las que uno se da cuenta que lo invitaron por invitar, en la que nos dicen que hay que entregar la propuesta mañana. Nosotros analizamos mucho los clientes, somos muy cuidadosos a la hora de prestar un servicio, porque hay que tener en cuenta que esta es una organización que maneja armas de fuego, que tiene una licencia de funcionamiento; por eso somos muy cuidadosos a la hora de validar que, realmente, los clientes a los cuales les vamos a prestar servicio cumplan con

	<p>toda la normatividad, realizamos el análisis previo de esos clientes. Muchas veces encontramos en el mercado licitaciones en las que se viola la ley por temas de valores agregados, que están regulados por la SVSP (00:29:53 a 00:32:55).</p>
Entrevistado 2	<p>Normalmente llegan con fecha de entrega, nosotros lo que buscamos, desde el grupo, es que no nos lleguen licitaciones, sino nosotros poder hasta construir pliegos con el cliente y poder precisamente hacerlo caer en cuenta, porque muchas veces ellos no saben de este trabajo que hay “antes de”. Ellos creen que es simplemente un puesto 24 horas y este es el costo. En Colombia es mucho más fácil porque es tarifa decreto; entonces, “eso es lo que usted me debería cobrar”, te va a decir el cliente. Lo ideal y el deber ser, es que desde mucho antes estemos trabajando con el cliente; cuando no es así, lo que hacemos es acercarnos al cliente y explicarle por qué necesitamos más tiempo; si no nos dan esa opción, entonces, ya como grupo, analizamos si nos presentamos o no, porque normalmente cuando las licitaciones que son de ya para ya, y no dejan hacer visitas, es porque normalmente ya vienen muy amarradas, entonces, simplemente, no nos presentamos. Lo que hacemos es explicarle al cliente el proceso y contarle que después de la visita operativa, comercial necesita entre dos y tres semanas para la presentación de la propuesta. El tiempo depende del tamaño de la propuesta; si es una grande, te diría que por lo menos dos o tres meses; si es a nivel nacional, pero no tan grande, mes y medio; si es una pequeña, en ocho días la podría estar entregando (parte 1: 00:29:25 a parte 2: 00:03:22).</p>
Entrevistado 3	<p>El tiempo se determina según el servicio que nos estén solicitando, es decir, si es un servicio normal, residencial, de un</p>

	<p>edificio en una unidad, en un sector donde nosotros tenemos amplia trayectoria, pues, simplemente con la visita de comercial, yo le puedo construir la propuesta en un día, o en medio día. Haciendo yo la visita y garantizando que ese servicio cuenta con las condiciones, lo puedo hacer sin ningún tipo de ayuda de los analistas, si es una unidad, una empresa, un centro comercial o un <i>mall</i> comercial, no tenemos inconveniente y es una construcción de una propuesta de medio día o un día. Pero, si las condiciones de ese servicio son especiales, sí tengo que contar con el tiempo de los otros departamentos; entonces, ahí sí le pido al cliente que me regale unos días, tres, cuatro, cinco, hasta una semana si se tienen que hacer varias visitas, si es un servicio grande, como un centro comercial, hay que hacer varias visitas, mirar varios entornos. Entonces, diría que es según el caso, si es una cotización sencilla, un servicio sencillo, uno en medio día o un día puede hacer una propuesta comercial; si es un servicio complicado, que requiere la visita de otras áreas de la compañía, se requieren más de tres días; si son servicios por fuera de la ciudad, donde no tenemos oficina, debo jugar con eso para pedirle el tiempo al cliente para presentar la propuesta (00:11:00 a 00:13:13).</p>
Pregunta 5	¿Nos puede describir el método de costeo que utilizan para la construcción de una propuesta comercial?
Entrevistado 1	<p>La mesa de ayuda básicamente lo que cumple es una función de costeo, no tiene mucho contacto, determinación o aportes; su función es más financiera y se encarga de recopilar la información y necesidades que se tienen para determinar si un negocio es financieramente viable. La experiencia nos ha mostrado que el comercial, en su sano ánimo de vender, se</p>

	<p>puede comprometer con cosas que no es posible cumplir por parte de la operación (00:21:27 a 00:21:50).</p>
Entrevistado 2	<p>El costeo lo hace la mesa de ayuda, para ello necesitan toda la información de las visitas operativas, cómo se va consolidando en el formato, los puestos de trabajo con sus horarios, con su programación, la intendencia y lo que los oficiales necesitan, si van a tener bonos. Esto se debe registrar previamente en nuestro <i>software</i> para que ellos puedan ver todo el proceso; si no está en el <i>software</i>, no existe para la mesa de ayuda. Una vez está lista la estructura de costos, la revisan en compañía del operativo para poder montarla al <i>software</i> comercial para las aprobaciones respectivas (parte 2: 00:03:54 a 00:08:52).</p>
Entrevistado 3	<p>En la empresa nosotros tenemos un <i>software</i> ya desde hace muchos años, donde cada año lo único que hacemos es que lo actualizamos, porque la superintendencia también dice que el costo de la vigilancia se actualiza en el mismo porcentaje que se sube el costo del salario mínimo; entonces, nosotros tenemos ya una estructura de costos alineados al decreto 4950 y cada año la vamos actualizando.</p> <p>Nosotros tenemos una propuesta estándar, pero ahí viene ya el análisis de cada propuesta, por ejemplo, no es lo mismo presentar una propuesta en el valle de Aburrá, que presentarla en un municipio alejado, que yo tenga que incurrir en unos costos de transporte o un servicio en el que necesite unos elementos que nos son los normales del servicio, que son elementos que yo pongo en la propuesta, pero que los debe asumir el cliente; digamos que ahí es donde se mueve el tema de la elaboración de una propuesta comercial, siempre partiendo de un estándar que es el determinado por la SVSP, pero ya</p>

	también haciendo un análisis de los costos en los que voy a incurrir en el servicio que estoy cotizando para, obviamente, no entrar a tener un impacto negativo en la empresa (00:04:59 a 00:06:33).
Pregunta 6	Cuando se desarrolla una estructura de costos, esta se construye con el ánimo de identificar todo lo necesario para cumplir cabalmente con el proyecto. En ocasiones, cuando no se tienen en cuenta algunos posibles escenarios, se materializan situaciones que derivan en que el cliente no se sienta satisfecho con el servicio. ¿Ustedes han oído hablar del concepto de costos de no calidad?
Entrevistado 1	Gracias al aprendizaje de errores anteriores, hemos ajustado el proceso para que las visitas de viabilidad se hagan con presencia del equipo operativo y el equipo comercial; de esta manera se minimiza la posibilidad de incurrir en sobrecostos en la operación del servicio, toda vez que, debido a los márgenes estrechos de rentabilidad del sector, el costeo es un tema muy sensible, cualquier variación no contemplada puede hacer que un proyecto que inicialmente sea viable, cambie a inviable (00:21:50 a 00:25:30).
Entrevistado 2	No conozco el concepto, pero yo lo llamo ineficiencias operativas, porque, muchas veces, no está funcionando; entonces, la Operación dice “Hay que poner cámaras, que eso nos ayuda”; entonces, ¿por qué no se dijo desde antes y se hubiera evitado el desgaste con el cliente y el sobrecosto por no haberlo tenido en cuenta antes? Hay un montón de cosas que nosotros sí las tenemos en la estructura porque sabemos que ninguna operación es perfecta y lo entendemos porque trabajamos con personas (parte 2: 00:09:59 a 00:11:29).

Entrevistado 3	Elementos adicionales y tecnológicos, que uno con el tiempo se va dando cuenta que son necesarios para el servicio; si usted no los tuvo en cuenta desde un principio, son costos que usted tiene que asumir y costos que, al final del ejercicio, llega la financiera y le dice al gerente: “Mire cómo se están haciendo las cosas”, porque es un negocio que no generó la rentabilidad que estábamos esperando o hay veces en que no hay rentabilidad; no me ha pasado aún, pero se habla de épocas anteriores, en las que se tenía un servicio por cumplir el contrato, que eran puestos que estaban generando prácticamente pérdida para la compañía (00:16:53 a 17:50).
Pregunta 6a	¿Alguna vez le ha tocado incurrir en costos de no calidad?
Entrevistado 1	Claro, de hecho, una de las formas del aprendizaje de los humanos es a través del error y, obviamente, hoy somos una organización grande y madura precisamente por eso; ésta es una operación que depende mucho de personas, de seres humanos, y eso, obviamente, nos ha tocado asumirlo; cumplimos a cabalidad el contrato hasta el final, aun cuando el proyecto ya no sea financieramente viable; esto ha llevado a generar una fidelización con el cliente, que es consciente de las circunstancias y ve que se cumple hasta el último día del contrato; asumir esos errores con la mayor elegancia posible también nos ha fortalecido (00:26:36 a 00:28:45).
Entrevistado 2	Sí, exacto (se mencionó un ejemplo que no es posible divulgar en este trabajo) (parte 2: 00:12:05 a 00:15:09).
Entrevistado 3	Total, sí, y pasa. Nosotros manejamos un número de propuestas importantes, por eso somos muy recurrentes en decirle a nuestro equipo comercial que no nos confiemos de lo que dice el cliente, sino que seamos nosotros quienes hagamos el análisis, es decir,

	<p>un análisis sencillo, que lo puede hacer un comercial, que ya tiene las facultades porque se le ha dado la inducción y porque tenemos las herramientas, como el prediagnóstico de seguridad, o, si determinamos que necesitamos el analista, que el analista vaya (00:14:39 a 00:15:37).</p>
Pregunta 6b	<p>De ser afirmativa la anterior respuesta, ¿cuáles son algunas razones que considere usted por las que hubo que asumir esas erogaciones?</p>
Entrevistado 1	<p>Errores de identificación de necesidades, por ejemplo, en proyectos nacionales, como los mineros; situaciones muy sensibles, como no contemplar un transporte para el personal que puede representar dos, tres, hasta cinco millones de pesos, pueden afectar la viabilidad financiera del proyecto. El sano ánimo de venta por parte del comercial, en el que se compromete con cosas que no son viables y que pueden cambiar la viabilidad financiera del proyecto, teniendo en cuenta la regulación de tarifas por parte de la SVSP, cuyos AIU (administración, imprevistos y utilidades) son estrechos (00:22:03 a 00:25:30).</p>
Entrevistado 2	<p>Lo que te decía al inicio: a veces esos porcentajes (los que tienen en cuenta para imprevistos) no nos cubren y el negocio se nos vuelve inviable, no porque en el papel no haya estado bien costado, simplemente porque a la hora de montarlo o estar prestando el servicio, o no caí en cuenta de que necesitaba más cosas o algo pasó que no está dando; si teóricamente sí da, en el papel, da (parte 2, 00:11:30 a 00:21:01).</p>
Entrevistado 3	<p>A veces incurrimos en eso, el cliente dice: “Yo se lo dije” y, evidentemente, nunca nos lo dijo, pero como no nos lo dijo y nosotros nunca lo determinamos, entonces, nos toca a nosotros</p>

	<p>incurrir en costos, que ahí es donde el cliente no los asume y yo no se lo puedo cargar en la factura, sino que ese costo sí lo asume la empresa. ¿Por qué? Porque no tuvimos con anterioridad, digamos, el tema de decirle al cliente: vea, yo para prestar ese servicio voy a necesitar estos elementos, entonces, esos elementos para la prestación de ese servicio se los debo cargar a la factura. Eso queda en el contrato y en lo que nosotros determinemos, porque siempre la herramienta va a ser el contrato (00:15:38 a 00:16:31).</p>
Pregunta 7	<p>De acuerdo con la experiencia que la organización tiene en este campo, ¿a cuáles conclusiones se ha llegado con respecto al aporte que deberían brindar las diferentes áreas de la compañía para la construcción de las propuestas comerciales y económicas para servicios de VSP?</p>
Entrevistado 1	<p>Lo llamamos soluciones integradas de seguridad y buscamos generar una diferencia importante; para ello, entendiendo el <i>pain</i> del cliente y sus necesidades, buscamos, por ejemplo, en temas de tecnología; si vemos que hay necesidades tecnológicas y podemos implementarlas para desarrollar procesos más costo-eficientes, si podemos aportar información al cliente para la toma de decisiones estratégicas, entonces, desde el área, esa es una forma de hacerlo. Desde la gestión del talento humano, muchas veces nos piden cinco, diez oficiales y a través de ellos podemos identificar que no se necesitan sino dos personas con un perfil y una remuneración diferente. Nos pueden indicar, de igual manera, las dificultades de consecución de personal en ciertas poblaciones. En el tema de comunicaciones, el proceso administrativo nos indica cuál equipo es más eficiente: si un radio, un celular (00:34:50 a 00:38:30).</p>

Entrevistado 2	<p>Por ejemplo, en compras, nosotros deberíamos tener una base de datos que nos estén actualizando, cada dos o tres meses, con las cosas que normalmente se utilizan, para nosotros no cometer errores en precios en la estructura de costos. En documentación que nos piden, muchas veces dependemos de otras áreas. Con la disponibilidad de los elementos para montar los servicios. Nosotros, desde comercial, podemos tener muy buena relación con el cliente, pero si las otras áreas no nos apoyan, hasta ahí llegamos, no cumplimos en los tiempos o entregamos una cotización mal (parte 2, 00:16:35 a 00:19:42).</p>
Entrevistado 3	<p>Pasa, y pasa mucho, y les digo a ellas (equipo comercial), que generalmente lo hagan, tenemos desde la gerencia un apoyo importante, porque el gerente siempre ha dicho: “Para el área comercial y para la ejecución de un contrato y de un nuevo negocio, necesito todo el apoyo”. Entonces, puedo contar con el apoyo de HSEQ (<i>health, safety, environment and quality</i>), con el área financiera, el área de medios tecnológicos, operativa, riesgos; por lo menos, yo le pido al equipo que involucremos a la mayor cantidad de departamentos que podamos, o, por lo menos, a los que son más importantes. Por lo menos en las visitas, yo siempre pido que vaya una persona de riesgos, una persona de medios tecnológicos y, si las condiciones son especiales, que vaya una persona de HSEQ o la misma ARL (administradora de riesgos laborales). Generalmente, cuando una propuesta comercial involucra todas las áreas, lo que se recibe es un informe, ya sea que hayamos ido a una visita juntos o cada área haya ido por su parte. Para la presentación de la propuesta yo ya he tenido que recibir un informe, en el que cada área me dice qué debo tener en cuenta para el costo de la</p>

	<p>propuesta. Por ejemplo, el área de riesgos y la de medios tecnológicos me indican qué elementos o herramientas se requieren, el área financiera me indica si lo que se está contemplando está bien o si debo tener en cuenta otros aspectos, el área de HSEQ me dice si se cumplen las condiciones o, como nos han dicho, el servicio no cuenta con condiciones; es mejor que le diga al cliente, que si no cambia esas condiciones, no podemos prestar el servicio. De estos mismos conceptos, muchas veces depende que digamos: por esta vez paso o si usted hace este tipo de cambios en su puesto, le prestamos el servicio (00:18:37 a 00:23:53).</p>
--	---

Se pudo observar el contraste en las respuestas entregadas por los expertos entrevistados; no obstante, se apreció que se coincidió en que el análisis de riesgos no se puede desarrollar antes de la adjudicación de los contratos, lo que, según lo apreciado en la literatura, puede aumentar la probabilidad de materialización de riesgos que se traducen en costos de no calidad.

ENCUESTA

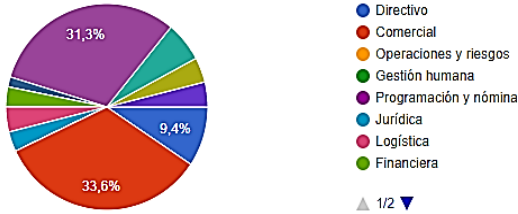
Enlace de la encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/1cGQece5bR0X_A9E9UNrJB5AE9DherDBTYByym-LPjro/edit#response=ACYDBNiAFnxYvyB0t2KGS3z4cTqJ7C5UPIgSzcwFmb3QcgajNhh2LYsW9MYr0mK0MVeEPY

Resultados:

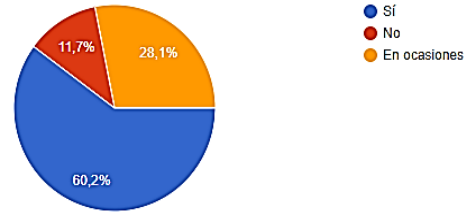
¿En cuál área de la empresa de seguridad se desempeña?

128 respuestas



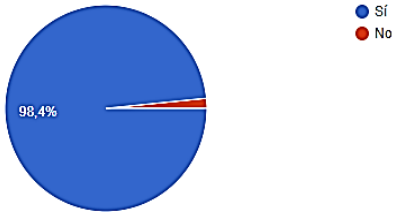
¿Usted participa en su área en el diseño de la solución y en la construcción de la propuesta comercial y económica?

128 respuestas



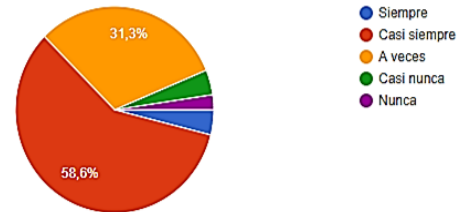
¿Considera importante participar en el diseño de la solución y construcción de la propuesta comercial y económica?

128 respuestas



¿Con cuál frecuencia el cliente es quien determina el dispositivo por cotizar?

128 respuestas



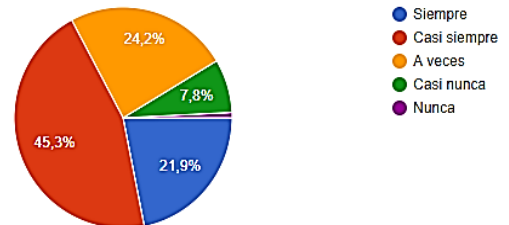
¿En cuál momento se realiza el análisis de riesgos para el cliente?

128 respuestas



¿Usted considera que, en Colombia, las empresas de seguridad presentan soluciones integrales y propuestas responsables?

128 respuestas

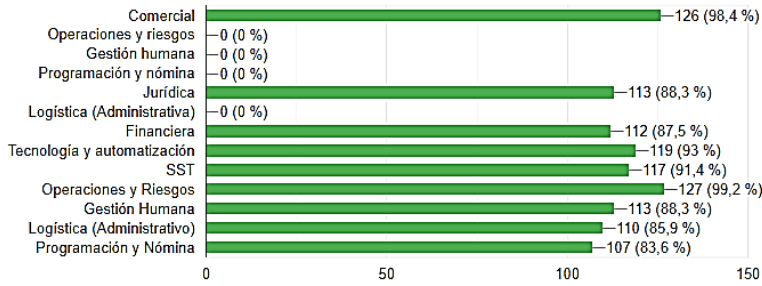


Fuente: elaboración propia

El 75% de los encuestados indicaron que el análisis de riesgos se lleva a cabo después de adjudicado el contrato, lo que reforzó lo expresado en las entrevistas y generó confusión respecto al correcto desarrollo del proceso expresado en la literatura consultada.

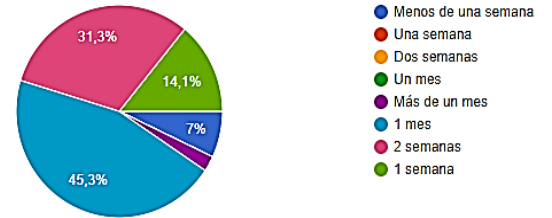
En el momento de construir la propuesta comercial y económica, ¿Cuáles áreas de la empresa deberían participar?

128 respuestas



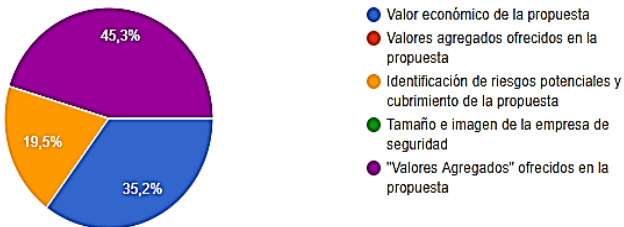
¿Con cuánto tiempo considera usted que debería contarse para el diseño de la solución y la construcción de la propuesta comercial y económica?

128 respuestas



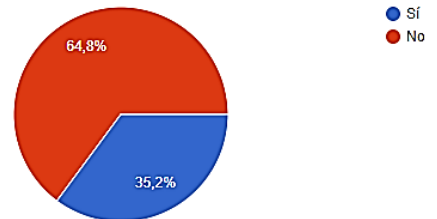
¿Cuál cree usted que es el factor determinante para el cliente en el momento de escoger una propuesta de seguridad?

128 respuestas



¿Su empresa cuenta con una guía para la construcción de propuestas integrales y responsables?

128 respuestas



Fuente: elaboración propia

7. METODOLOGÍA AVAE PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES EN VSP

Si se tiene en cuenta lo antes referenciado, se puede decir que la prestación de un servicio de VSP no debería limitarse simplemente a la instalación de una persona con las acreditaciones necesarias para cumplir el servicio o el suministro de herramientas tecnológicas que faciliten la labor mencionada. Las actividades que tiendan a prevenir, detener, disminuir o disuadir las amenazas deben hacer parte de todo un proceso de gestión y administración del riesgo, que debería estar estrechamente ligado con el proceso de contratación del servicio, que se recomienda desarrollar como paso previo a la construcción de la propuesta integral o solución de seguridad que se le prestará al demandante del servicio.

En el desarrollo de esta dinámica, muchas de las empresas prestadoras de servicios de VSP han dejado de lado este importante paso previo y se limitan a cotizar e instalar servicios de acuerdo con los parámetros impuestos por el cliente o estandarizan las propuestas en concordancia con variables internas, definidas para los servicios, sin tener la precaución mínima de advertir los riesgos a los que se pueden ver expuestos, tanto el cliente como la misma compañía proveedora, ante la premura de cerrar la venta y de poner en marcha el servicio.

Al respecto, la encuesta aplicada en el presente trabajo indicó que el 58,6% de los encuestados consideraron que casi siempre el esquema de seguridad por cotizar fue determinado por el cliente, el 31,3% manifestaron que ello ocurrió algunas veces y el 3,9% indicaron que sucedió siempre. Lo anterior señalaría que la empresa prestadora de servicios de VSP, cuyos funcionarios son los expertos en el tema, influye poco en la determinación del esquema que debe garantizar la seguridad y la protección de instalaciones, bienes e, incluso, vidas, programa del que serán responsables durante el tiempo de duración del contrato.

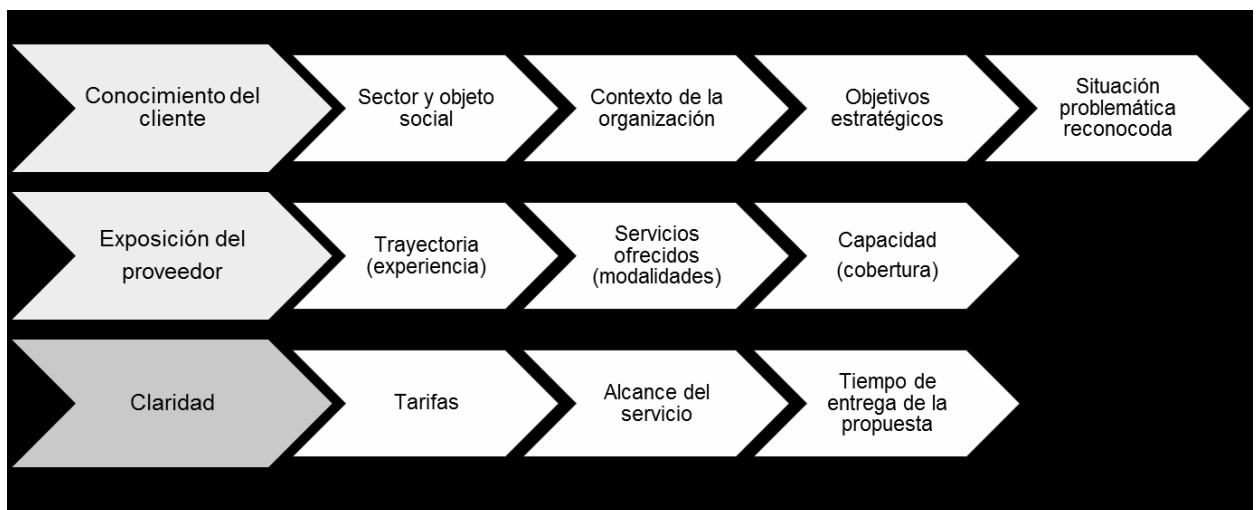
Una empresa prestadora de servicios de VSP debería contar con un proceso claro para la presentación de soluciones integrales y por demás responsables, lo que implica tomarse el tiempo de elaborar, como debe ser en todo proyecto, un estudio de factibilidad, no solo financiera, sino de condiciones para la prestación del servicio.

En ese orden de ideas, la metodología propuesta plantea los cinco pasos que se deberían cumplir para la estructuración de una propuesta comercial en VSP:

7.1. ACERCAMIENTO COMERCIAL

Indica el proceso que debe desarrollar el equipo comercial para tomar contacto con los clientes potenciales, escuchar sus necesidades e identificar la situación problemática o necesidad, presentar la empresa, en medio de esta conversación, convencerlos para que permitan una(s) visita(s) que facilite(n) determinar los factores influyentes para la prestación del servicio y que deberían ser contemplados durante la estructuración de la propuesta. Por último, manejar una comunicación transparente, que hace posible brindar claridad en los aspectos fundamentales del servicio, como se ilustra en la figura 1.

Figura 1. El acercamiento comercial



Fuente: elaboración propia

7.2. VISITA AL PROSPECTO

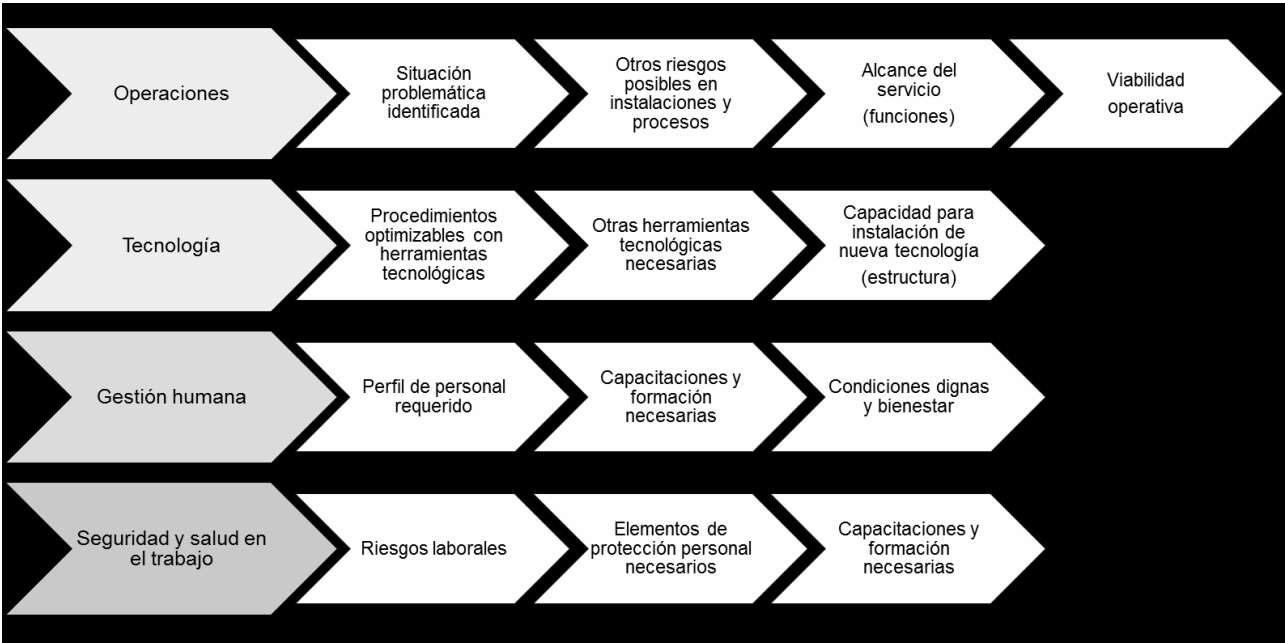
Tal y como antes se mencionó, la visita al prospecto constituye un factor fundamental en la adquisición de información para la construcción de la propuesta, puesto que facilitará la identificación de otra situación problemática, en caso de que la haya, y el conocimiento de la operación del cliente para determinar los riesgos, los alcances y las necesidades del servicio.

Se aludió con anterioridad, de igual manera, a que la metodología se propone, no solo para la satisfacción de las necesidades del cliente, sino para blindar, de mejor manera, a la empresa prestadora del servicio de VSP en su operación, para facilitar el aprovechamiento de oportunidades y la minimización de riesgos, tanto para el cliente como para ella misma, razón por la que se buscó, desde la etapa de acercamiento y la presentación, que se tenga en cuenta la mayor cantidad de información para la estructuración de una propuesta responsable e integral.

En ese orden de ideas, es importante tener en cuenta que, como la propuesta de VSP incluye personas, se debe partir de su seguridad. Por tal razón, deberían hacer parte de la visita representantes del área de gestión humana y SST.

Además, como se habla de soluciones integrales, se considera muy relevante el acompañamiento por parte de una persona que tenga experiencia en herramientas tecnológicas para seguridad, toda vez que su concepto y sus aportes pueden ser de mucha ayuda en la construcción de una propuesta que optimice procedimientos con tecnología, de acuerdo con las necesidades identificadas para el cliente, siempre y cuando la empresa de VSP cuente con licencia para ofrecer dichos servicios.

Figura 2. Visita al prospecto



Fuente: elaboración propia

7.3. EL APORTE DE LAS ÁREAS

Se resume a continuación en la información que cada una de las áreas de la compañía prestadora del servicio de VSP puede y debe suministrar durante el proceso de construcción de la propuesta. Este aporte está relacionado de manera directa con la identificación de costos para incluir en la estructura del proyecto y encaminados a convertirlos en costos de calidad, que permitan minimizar la probabilidad de ocurrencia de costos de no calidad y determinar la viabilidad del proyecto.

Se mencionó antes la importancia de cinco áreas necesarias para el proceso, a saber: gestión humana y SST, operaciones, jurídica, administrativa (compras y logística) y financiera. Debe quedar claro que no es una camisa de fuerza puesto que, dependiendo del tamaño de la empresa de VSP, existirán más o menos áreas que puedan intervenir según su estructura organizacional; no obstante, para efectos

de esta propuesta y en forma independiente del nombre que se le otorgue al área en la organización, son las referidas cinco aristas las que se consideran fundamentales para intervenir con el aporte de información en la construcción de la propuesta comercial.

7.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

Con fundamento en el mencionado aporte de las áreas, y entendida la estructura de costos como la herramienta que permite prever un presupuesto, no exacto pero sí con una relativa aproximación a la realidad cuando se hace de manera disciplinada, se recomiendan algunos ítems para tener en cuenta en la construcción de la estructura de costos:

7.4.1. Costos y gastos en el proceso de vinculación

Estimar todo lo relacionado con el proceso, desde el costo de desarrollar las pruebas psicotécnicas, los estudios de seguridad, los exámenes físicos y psicofísicos (si se requieren), la capacitación periódica y la formación especializada, hasta lo relacionado con bienestar y costos por proyecciones de rotación, de acuerdo con las estadísticas del sector.

7.4.2. Programación y costo laboral

Tomar en consideración, como antes se mencionó, que la programación del personal puede ser un factor determinante si se hace un análisis responsable acerca de cuál es la mejor opción; además, proyectar junto con ella, la asignación de bonificaciones, auxilios, pagos por horas extras promedio por período, inducciones, pagos de seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales.

7.4.3. Logística

En materia logística, contemplar todo lo concerniente a la dotación para el personal, armamento (si aplica), equipos de comunicación y herramientas tecnológicas y logísticas para la prestación del servicio (no consideradas en los valores adicionales).

7.4.4. Otros costos y gastos que deben considerarse

Es importante tomar en cuenta otros costos y gastos del proyecto que pueden variar de una empresa a otra, porque es prudente revisar si se incurre en ellos, como lo son los gastos financieros, producto de la periodicidad de pago pactada con el cliente o la provisión por cartera vencida, la comisión del ejecutivo comercial que desarrolla la negociación, en caso de que haga parte de sus condiciones contractuales, y los seguros, entre otros.

7.5. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

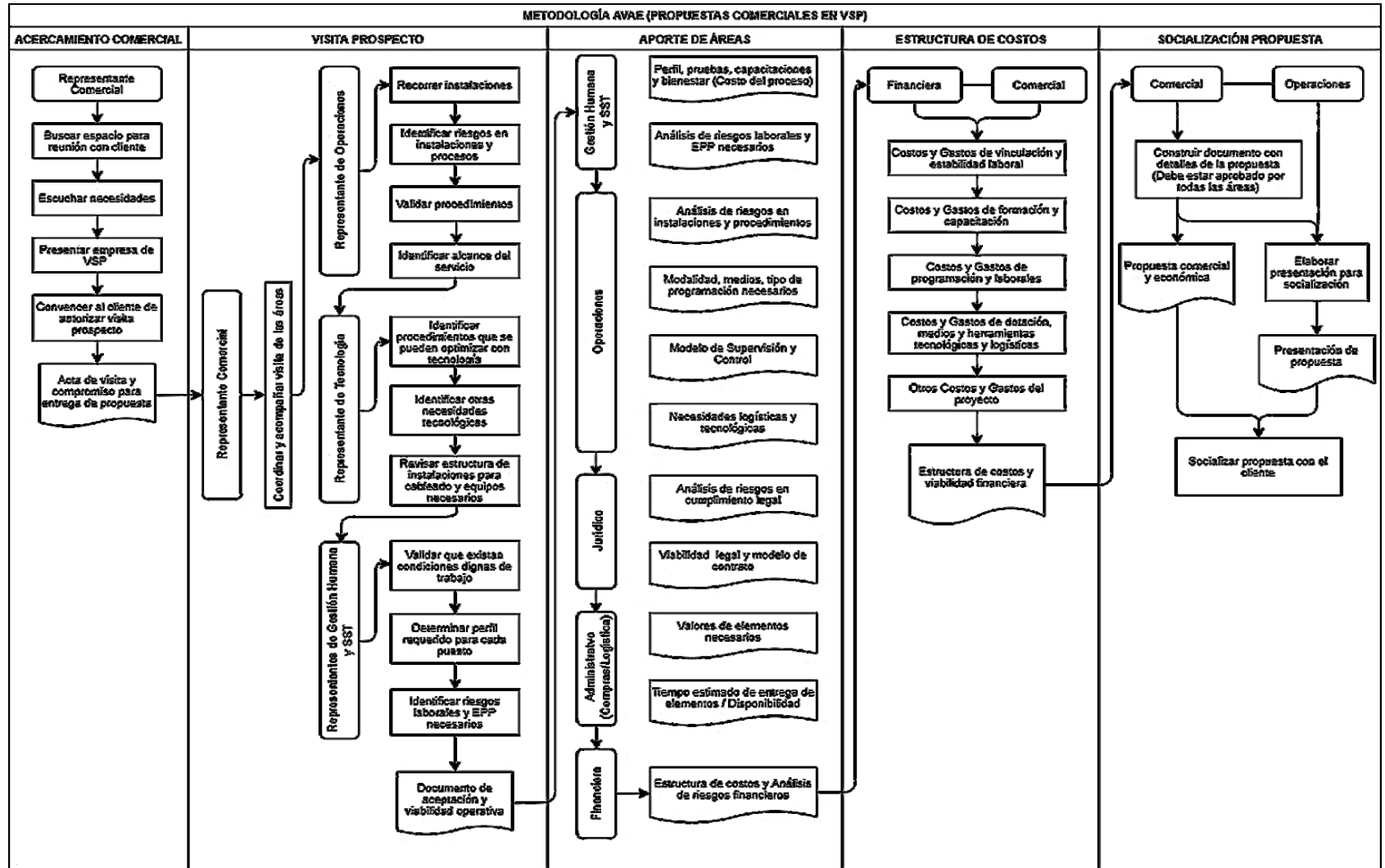
La empresa de VSP debería buscar un espacio con el cliente para sustentar su propuesta, es necesario recordar que en el acercamiento comercial se planteó la importancia de estar cara a cara con el cliente, de modo que es indispensable concederle a la sustentación toda la importancia del caso. No se puede olvidar que todos los clientes son una fuente de ingreso para la compañía y, si el negocio fue bien planteado, de conformidad con los parámetros sugeridos, habrá una posibilidad de generar una relación de tipo gana-gana, que busca generar la fidelización del cliente y cuyo éxito podría abrir las puertas para una relación de largo plazo.

Como recomendación, para la sustentación de la propuesta, el ejecutivo comercial debería acompañarse, como mínimo, de un representante del área de operaciones que haya participado en la construcción respectiva. Además, debe tener pleno conocimiento de los riesgos identificados en la visita al prospecto y del alcance que

tendrá el servicio, lo que permitirá demostrarle al cliente, no solo el interés en prestar el servicio, sino también el compromiso de acompañamiento durante el proceso previo a la venta.

Entendido lo anterior, se propone a continuación el esquema de la metodología AVAE para la presentación de propuestas comerciales, responsables e integrales para servicios de VSP en Colombia:

Figura 3. Metodología AVAE para la presentación de propuestas comerciales de VSP



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Es innegable que el negocio de servicios de VSP en América Latina y, en particular, en Colombia, ha venido creciendo de manera significativa en los últimos años y que se ha convertido, no solo en una importante fuente de empleo, sino también en un mercado altamente competido entre las empresas del sector, lo que ha originado que, en la lucha por ganar negocios, se puedan presentar prácticas que van en contravía de lo establecido por la ley colombiana y el ente estatal regulador.

Las empresas de VSP, según lo determinado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, tienen una función de medio y no de resultado, razón por la que deberían poner todo su conocimiento al servicio de los clientes, lo que implica desarrollar la mejor asesoría posible desde el contacto comercial hasta la entrega de la propuesta. Lo anterior hace parte de la diferenciación competitiva que debería primar en los conceptos del cliente, al evaluar una propuesta de VSP.

Por lo expuesto, toda propuesta debería ser tomada en cuenta por la empresa de VSP como un proyecto, y como tal, debería conllevar el mismo procedimiento, con independencia de su magnitud económica. En razón de ello, dicha compañía no solo estaría obligada a analizar los riesgos a los que se encuentra expuesto el cliente, que es un insumo fundamental para una solución en seguridad, sino también los propios, para determinar la viabilidad del proyecto. No se debería presentar un proyecto de VSP sin desarrollar estos análisis y sin pactar con el cliente el tiempo prudente para el desarrollo de la propuesta de manera responsable.

Al respecto, se puede decir que, de acuerdo con sus modelos administrativos y capacidad, las empresas de VSP tienen diferentes formas de desarrollar las propuestas comerciales y que no en todas se presta la misma atención a todos los clientes para la construcción de dicha propuesta. Lo anterior podría ser causa para que se presenten desaprovechamiento de oportunidades y materialización de

riesgos, que deriven en que se incurra en costos de no calidad, al no tomarse el trabajo de analizar con detalle cada ejercicio. Dependiendo de algunas variables, se estandarizan propuestas, lo que riñe con el concepto de que los servicios se deberían vender de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Por dicha razón se hace necesaria la implementación de una metodología que indique el procedimiento paso a paso en el proceso, con el propósito de buscar cohesión y la mejor solución posible, de modo que beneficie a todos los interesados.

Por otra parte, no se puede dejar de mencionar que toda propuesta de servicios de VSP debe garantizar las condiciones mínimas de seguridad y dignidad para la integridad de los trabajadores, entre ellas, el acceso a servicios sanitarios para el personal, las instalaciones adecuadas, los equipos de protección personal de acuerdo con el sector y el alcance del servicio, las capacitaciones, las destrezas y los entrenamientos necesarios, la modalidad y los medios para la prestación del servicio y la certeza de que la tarifa cobrada cubrirá, como mínimo, los gastos administrativos de la empresa y la totalidad del costo laboral del empleado, para que se garantice el pago de su salario y prestaciones sociales. Para ello es fundamental realizar, como mínimo, una visita previa a las instalaciones del cliente para conocer, de primera mano, si es posible cumplir dichos requerimientos.

Para lograr todo lo expuesto, el proceso de elaboración de una propuesta comercial responsable, desde su inicio, requiere que el ejecutivo comercial conozca a cabalidad el producto que ofrece, toda vez que esto genera confianza en el cliente y permite que se presente, con mayor facilidad, un acercamiento entre el proveedor y el cliente potencial. Lo anterior es fundamental para la presentación de propuestas comerciales de VSP, puesto que es necesario propiciar espacios para que las áreas de la empresa proveedora puedan efectuar, cuando menos, esa visita a las instalaciones del cliente, con el objetivo de identificar las oportunidades y los riesgos potenciales a los que él se encuentra expuesto y, de esa manera, diseñar la mejor solución de seguridad.

Para el diseño de la propuesta, en la compañía proveedora del servicio de VSP se debería contar con el aporte de todas las áreas para que, a partir de su conocimiento, faciliten la información requerida para la construcción de la estructura de costos y se identifiquen detalles necesarios para la prestación del servicio, que minimicen la probabilidad de materialización de riesgos que puedan derivar en consecuencias para las dos partes del contrato. Es de suma importancia identificar la totalidad de los costos y los gastos en los que se requiere incurrir para desarrollar el proyecto de servicio de VSP. Si bien es cierto que un presupuesto no brinda la información exacta porque existen variables exógenas, en especial en servicios de VSP, que pueden generar costos adicionales, sí es necesario identificar costos controlables y no controlables, para determinar su viabilidad e incurrir en costos de calidad para minimizar la probabilidad de generar erogaciones por costos de no calidad.

El documento final, con la propuesta comercial para el cliente, debe contener todos los detalles de la prestación del servicio y su entrega debe darse previa aceptación de las áreas que intervienen en la construcción de la propuesta y que pueden afectar de alguna manera el proyecto. Por último, se debe propender por que el proceso de presentación de la propuesta de VSP cuente con un espacio presencial para la socialización con el cliente; en caso de disponer de él, es de utilidad que el área comercial se acompañe de personal de la operación que haya estado involucrado en el proceso de construcción de la propuesta.

REFERENCIAS

- Amat i Salas, O. (1993). *Costes de calidad y de no calidad*. Gestión 2000.
- Arrubla Paucar, J. A. (2015). *Contratos mercantiles. Contratos típicos*, 14ª ed. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, y Legis. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Benoît, J.-P., & Dubra, J. (2013). On the problem of prevention. *International Economic Review*, 54(3), 787-805. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=a02aecbf-3018-47c2-a4a1-90ac126113c3%40sessionmgr102>
- Brodes, J., & Tucker, E. (2012). *Risk analysis and the security survey*, 4ª ed. Butterworth-Heinemann. https://booksite.elsevier.com/samplechapters/9780123822338/Front_Matter.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda (2014). *Guía Para la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada*. Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Sergio Arboleda. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3173/945_2005_3_7_17_21_59_info_vigilancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Confederation of European Security Services, CoESS (2018). CoESS. *La compra de servicios de seguridad privada de calidad*. Recuperado el 18 de marzo de 2020 de http://www.securebestvalue.org/wp-content/uploads/2014/11/Best_Value_Manual_ES1.pdf
- Confédération suisse & Geneva Centre for Security Sector Governance, DCAF (2017). *The Montreux document: a mapping study on outreach and implementation*. Confédération suisse y DCAF. <https://www.mdforum.ch/pdf/mapping-study.pdf>
- Congreso de Colombia (2011). *Ley 1480, de 12 de octubre de 2011, por el cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones*. Congreso de Colombia.

https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2011/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf

Congreso de Colombia (2012). *Ley 1562, de 11 de julio de 2012, por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Congreso de Colombia.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html

Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal AC, CCSPJP (2019, 12 de marzo). CCSPJP. *Las 50 ciudades más violentas del mundo 2018*. <http://seguridadjusticiaypaz.org.mx/files/estudio.pdf>

Cron, W. L., y DeCarlo, T. E. (2017). *Dalrymple. Administración de ventas*, 2ª ed. Limusa.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2011, septiembre). *Guía para la administración del riesgo*. DAFP.
<http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/GUIA-ADMINISTRACION-DEL-RIESGO-2012.pdf>

Delgado, M. I., Gómez, L., Romero, A. M., y Vásquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos. Del análisis teórico a la solución práctica*. Pearson Prentice Hall. Recuperado el 29 de marzo de 2020 de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Eades, K. M. (2004). *The new solution selling. The revolutionary sales process that is changing the way people sell*. McGraw-Hill.
https://books.google.com.co/books?id=t1P0mB4WF1oC&pg=PR7&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Escalante Gómez, J. E., y Uribe Marín, R. (2017). *Variables críticas en la gestión de costos*. Alfaomega.

Gutiérrez Carmona, J., y Gutiérrez González, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Ecoe. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Hartley, R. F. (1982). *Administración de ventas*. Cecsca.

- IBM Knowledge Center (s.f.). *Acuerdos de nivel de servicio (SLA)*. IBM Knowledge Center.
https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSKVFR_7.6.1/com.ibm.spr.doc/sla_spr/c_sla_application.html
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec (2013, 17 de abril). *Norma técnica colombiana NTC/IEC/ISO 31010*. Recuperado el 18 de marzo de 2020 de
<https://www.umng.edu.co/documents/20127/517101/ISO+31010.pdf/162891f7-4591-2486-12e4-90b9ecb2017c?t=1575487373025>
- International Organization for Standardization, ISO (2018). *ISO 31000:2018 Gestión del riesgo-Directrices*. ISO.
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., y Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*, 12^a ed. Pearson.
- Lambretón Torres, V., y Garza Fernández, G. (2016). *Costos para la toma de decisiones*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Martínez Moya, E. (2013). *Gestión de compras*. Ediciones de la U y Fundación Confemetal Editorial. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos, un enfoque empresarial*. Fondo Editorial EAFIT.
- Mejía Quijano, R. C. (2013). *Identificación de riesgos*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Montoya Palacio, L. A. (2010). *Administración de compras. Quien compra bien, vende bien*. Ecoe. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Díaz de Santos.
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787998.pdf>
- Pérez, C. (2018, julio). El sector de seguridad y vigilancia privada: evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión. *Cuadernos Fedesarrollo*, 65.
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3689/CD_F_No_65_Julio_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*, 3ª ed. Pearson. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Presidencia de la República (1950). *Decreto ley 3743, de 20 de diciembre de 1950, por el cual se modifica el decreto número 2663 de 1950, sobre Código Sustantivo del Trabajo*. Presidencia de la República.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Presidencia de la República (1971). *Decreto 410, de 27 de marzo de 1971, por el cual se expide el Código de Comercio*. Presidencia de la República.
 Recuperado el 30 de marzo de 2020 de
http://www.cccbuga.org.co/sites/default/files/decreto_ley_410_de_1971.pdf
- Presidencia de la República (1993). *Decreto 2535, de 17 de diciembre de 1993, por el cual se expiden normas sobre armas, municiones y explosivos*. Presidencia de la República.
<https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6381/decreto-2535-de-1993---se-expiden-normas-sobre-armas-municiones-y-explosivos/>
- Presidencia de la República (1994). *Decreto ley 356, de 11 de febrero de 1994, por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada*. Presidencia de la República.
<https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/211/decreto-356-de-1994---estatuto-de-vigilancia-y-seguridad-privada/>

- Presidencia de la República (2001). *Decreto 2187, de 12 de octubre de 2001, por el cual se reglamenta el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada contenido en el decreto-ley 356 del 11 de febrero de 1994*. Presidencia de la República.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13725/Decreto%202187%20de%202001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Presidencia de la República (2002). *Decreto 073, de 18 de enero de 2002, por el cual se fijan las tarifas mínimas para el cobro de los servicios de vigilancia y seguridad privada*. Presidencia de la República.
<https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6371/decreto-73-de-2002---tarifas-minimas-para-el-cobro-de-los-servicios-de-vigilancia/>
- Presidencia de la República (2006). *Decreto 2355, de 17 de julio de 2006, por el cual se determina la estructura de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se dictan otras disposiciones*. Presidencia de la República. <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6380/decreto-2355-de-2006---estructura-superintendencia-de-vigilancia-y-seguridad-privada/>
- Presidencia de la República (2007). *Decreto 4950, de 27 de diciembre de 2007, por el cual se fijan las tarifas mínimas para el cobro de los servicios de vigilancia y seguridad privada prestados por las empresas y/o cooperativas de vigilancia y seguridad privada*. Presidencia de la República.
<https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6379/decreto-4950-de-2007---por-la-cual-se-fijan-las-tarifas-minimas-para-el-cobro-de-lo-servicios-de-vigilancia/>
- Prieto Herrera, J. E. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*, 4ª ed. Ecoe.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., y Barra López, S. (2016). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill.
Recuperado el 29 de marzo de 2020 de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

- Singer, P. (2002). Corporate warriors: the rise of the privatized military industry and its ramifications for international security. *International Security*, 26(3), 186-220. <https://www.jstor.org/stable/3092094>
- Snell, S. A., y Bohlander, G. W. (2013). *Administración de recursos humanos*, 16ª ed. Cengage Learning. Recuperado el 29 de marzo de 2020 de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Soto, G. J., Ruiz, J. F., y Echavarría, J. (2012). *Gerencia de ventas*. McGraw- Hill.
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, SuperVigilancia (2012). *Manual doctrina 2012-2013*. SuperVigilancia. <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/497/manual-de-doctrina-de-la-supervigilancia-2015/>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, SuperVigilancia (2020). *Informe de gestión vigencia 2019*. SuperVigilancia. <https://www.supervigilancia.gov.co/buscar/?q=informe+de+gestion>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, SuperVigilancia (2020). *Circular externa N° 20201300000015, tarifas para la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada vigencia 2020*. SuperVigilancia. <https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/2321/circulares/?genPagDo cs=2>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, SuperVigilancia, y Cámara de Comercio de Bogotá (2008, 22 de marzo). *Guía para la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada*. SuperVigilancia y Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/4283/guia-para-la-contratacion-de-servicios-de-vigilancia-y-seguridad-privada/>
- Toro, M. P., y Macías, A. (2012). *Las compañías militares y de seguridad privada en estados fallidos ¿Una solución a la incapacidad estatal? Opera*, 12(12), 2015-219. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/3655/3747>

- Treviño García, R. (2008). *Los contratos civiles y sus generalidades*. McGraw-Hill.
Recuperado el 29 de marzo de 2020 de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=5366>
- United Nations Regional Centre for Peace, Disarmament and Development in Latin America and the Caribbean, Unlirec, & Geneva Centre for Security Sector Governance, DCAF (2016). *Armed private security in Latin America and the Caribbean oversight and accountability in an evolving context*. Unlirec y DCAF.
https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/COMPRESSE_D_DCAF%20UNLIREC_Armed-Private-Security-in-Latin-America-and-the-Caribbean_Oversight-and-Accountability-in-an-Evolving-Context-2016.pdf
- Uribe Marín, R. (2019). *Costos para la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.
- Vidales Castro, J. C., y Redondo Usanos, E. (2011). *La venta consultiva. Cómo crear una relación de confianza con el cliente*. Pirámide.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.