



Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de COVIAR

Autor/es

Tutor Arroyo, Ignacio

Director/es

Bernal, Pilar
Garrido, Elisabet

Facultad de Economía y Empresa
2018-2019

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Ignacio Tutor Arroyo

Directoras: Pilar Bernal; Elisabet Garrido

Título: Análisis estratégico de COVIAR

Titulación vinculada: Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

Resumen: El presente trabajo se centra en el análisis de la estrategia y factores internos y externos de COVIAR, empresa aragonesa de seguridad privada. El objetivo principal es la identificación de los principales factores que han llevado a la compañía a gozar de una ventaja competitiva y a convertirse en una de las más importantes de su sector a nivel nacional. Para ello se llevará a cabo un análisis externo de la empresa, donde se analizará su entorno general y su entorno específico. También se hará referencia a los factores internos de la empresa que han permitido conseguir esta ventaja, haciendo especial hincapié en los recursos y capacidades y su cadena de valor. Por último, se explicarán las estrategias de diferenciación y diversificación a través de las que COVIAR desarrolla su actividad.

Abstract: The aim of this essay is to analyse the strategy as well as the internal and external factors of COVIAR, a private security company in Aragon. The main objective of the essay is the identification of the main factors that have allowed the company to enjoy a competitive advantage and to become one of the most important firms in its sector at a national level. In this way, an external analysis of the company will be carried out, through which its general and specific environment will be analyzed. There will also be references made to the internal factors of the company that have allowed it to achieve a competitive advantage, making an special emphasis on its resources and capabilities and its value chain. Finally, the differentiation and diversification strategies through which COVIAR develops its activity will be explained.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Presentación de la empresa	4
1.2. Misión, visión y valores.....	4
1.3. Objetivo del TFG	5
2. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE COVIAR	6
2.1. La industria	6
2.2. El producto.....	7
2.3. El mercado.	10
3. ÁNALISIS EXTERNO	12
3.1. Entorno general.....	12
3.1.1. Análisis PEST.....	12
3.2. Entorno específico	16
3.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	16
3.3. Grupos estratégicos.....	22
3.4. Nivel de concentración de la industria: Herfindahl.....	24
3.5. Ciclo de vida de la industria.....	26
4. ANÁLISIS INTERNO.....	28
4.1. Análisis de los recursos y capacidades	28
4.2. Análisis VRIO.....	30
4.3. Cadena de valor	31
4.4. Análisis DAFO	33
5. Estrategias	35
5.1. Estrategia competitiva.....	35
5.2. Estrategia corporativa	36
5.3. Estrategia social	37
6. CONCLUSIONES	38
7. BIBLIOGRAFÍA	39

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la empresa

Compañía de Vigilancia Aragonesa (COVIAR) es una empresa de seguridad privada creada en Zaragoza en 1984 y que cuenta con un capital social cien por cien aragonés. Fue inscrita en el Registro de la Dirección General de la Seguridad del Estado el 23 de septiembre de 1986, fecha desde la que opera en el sector de la seguridad privada. Comenzó desarrollando sus actividades en Zaragoza, donde se encuentra su sede central, para posteriormente ir expandiéndose por todo el territorio español. En la actualidad, cuenta con delegaciones en Huesca, Teruel, Castellón, Cantabria, Cáceres, Madrid y Palma de Mallorca.

Además de su negocio principal de seguridad privada, COVIAR lleva a cabo otras actividades a través de una serie de empresas que se encuentran 100% participadas por ella. El grupo está formado por, además de COVIAR, TDF (Tiempo de Formación), EUROIBÉRICA DE SERVICIOS y VESTA SERVICIOS DE TELEASISTENCIA. Estas, le han permitido adaptarse a una demanda de servicios cada vez más compleja y diversa.

En un sector como el de la seguridad privada, COVIAR ha conseguido convertirse en la segunda empresa aragonesa más relevante en términos de facturación y en una de las 25 más importantes dentro de España. En 2016 alcanzó unos niveles de facturación de 14.8 millones de euros, que suponen un 0,4% del mercado español y en 2017 contó con una plantilla media de 534 empleados.

En base a todo lo anterior, la elección de esta empresa como objeto de análisis en este TFG responde al hecho de que el sector de la seguridad privada, a pesar de ser importante dentro de la economía española, no ha recibido la correspondiente atención desde un punto de vista analítico, ya que no abundan trabajos e informes sobre la industria. Por esta razón, unida al hecho de que COVIAR ha llegado a convertirse en una empresa relevante en España y, especialmente, en Aragón, parece interesante analizar su modelo de negocio para comprender cómo ha llegado a lograrlo.

1.2. Misión, visión y valores

De cara a analizar el modelo de negocio de COVIAR, resulta relevante comprobar cuales son las ideas sobre las que gira la estrategia de la empresa. Se trata de la misión,

visión y los valores de la misma. Estos, van a otorgar una idea de la orientación futura de la empresa, a la que sirven como guía de actuación.

La misión de COVIAR es “ser líderes y referentes en servicios de seguridad en todos los mercados donde está presente. Para ello, busca altos niveles de eficiencia y rentabilidad que redunden en beneficio de los clientes, proveedores, empleados y la sociedad”. Como visión, se indica que la empresa pretende “no solo ser los mejores actores en los mercados en que operamos sino también ser, en los mismos, los referentes permanentes”. Por último, en cuanto a los valores de la empresa entienden que son aquellos que representan la personalidad de la empresa y que por ello “no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad”. Los valores sobre los que gira la compañía son:

- | | |
|---|---|
| - Iniciativa. | - Continuidad de negocio |
| - Orientación al cliente. | - Diligencia y precisión en la ejecución de las tareas y de los contratos |
| - Excelencia | |
| - Trabajo en equipo. | - Competencia leal. |
| - Transparencia, confidencialidad y comunicación. | - Valor de los recursos humanos |

1.3. Objetivo del TFG

La línea de trabajo en la que se encuadra este TFG es el análisis estratégico de una empresa, en este caso COVIAR. Por ello, el objetivo principal se centra en el estudio de la estrategia llevada a cabo por COVIAR, tratando de identificar los principales factores que han llevado a la compañía a convertirse en una de las más importantes de su sector a nivel nacional. Para ello se divide el análisis en cuatro grandes bloques. En el primero de ellos, se estudiarán las características generales de la industria en la que opera COVIAR, el producto que ofrece la compañía y su mercado. En el segundo, se llevará a cabo un análisis externo de la empresa. Tras analizar los factores del entorno general, se pasará a estudiar el entorno específico. Dentro del mismo, cabe destacar el análisis de los grupos estratégicos, la concentración de la industria y su ciclo de vida. En el tercer bloque se llevará a cabo un análisis interno de la compañía a partir de sus recursos y capacidades, las actividades de su cadena de valor y sus principales fortalezas y debilidades. Por último, se analizarán sus estrategias competitiva, corporativa y social.

2. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE COVIAR

2.1. La industria

Una industria se define como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines (Bueno y Morcillo, 1994).

La ley 5/2014, de 4 de abril, de Seguridad Privada (en adelante, LSP) ofrece en su artículo 2.1 un concepto de seguridad privada, entendiendo esta como “*el conjunto de actividades, servicios, funciones y medidas de seguridad adoptadas, de forma voluntaria u obligatoria, por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, realizadas o prestados por empresas de seguridad, despachos de detectives privados y personal de seguridad privada para hacer frente a actos deliberados o riesgos accidentales, o para realizar averiguaciones sobre personas y bienes, con la finalidad de garantizar la seguridad de las personas, proteger su patrimonio y velar por el normal desarrollo de sus actividades*”. Las empresas de seguridad privada serán por tanto aquellas que presten estas actividades.

Con el objetivo de definir la industria a la que pertenece COVIAR se van a utilizar dos criterios distintos. Por un lado, de acuerdo a la clasificación CNAE-2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), que agrupa a las empresas en función de su actividad económica, COVIAR quedaría recogida en el apartado N° “Actividades Administrativas y Servicios Auxiliares”, en el epígrafe 8010 “Actividades de Seguridad Privada”.

Por otro lado, se va a definir la industria en la que opera COVIAR a través del diagrama ideado por Derek F. Abell (Figura 1). Este se compone de tres dimensiones:

- Funciones que satisface la empresa (¿Qué necesidades cubre?)
- Grupos de compradores (¿A quién satisface?)
- Tecnologías que emplea (¿Cómo se satisface?)

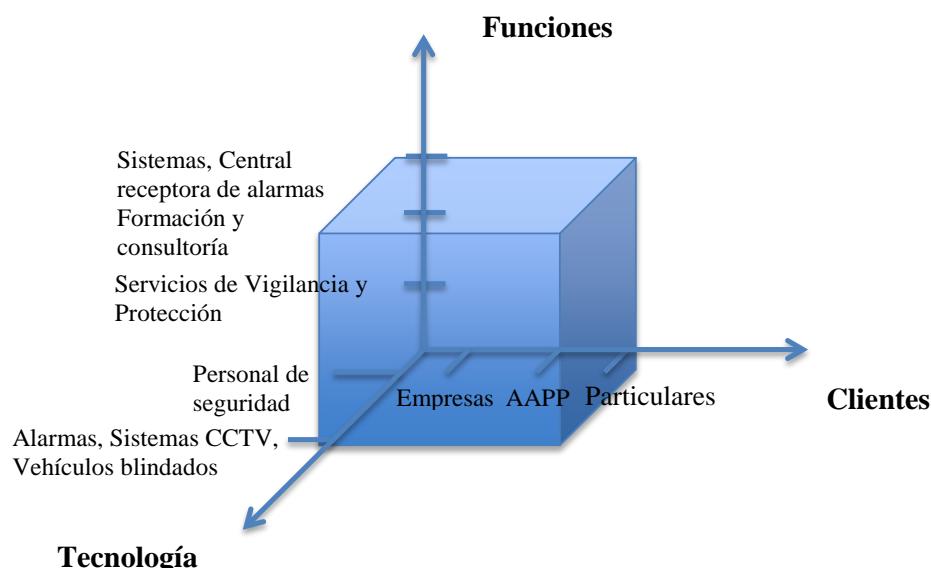
En función de las respuestas que se den a estos interrogantes, clasificaremos a la empresa en una industria u otra. Todas las empresas que satisfacen las mismas funciones de los mismos clientes con la misma tecnología, estarán dentro de la misma industria y serán competidoras. Las que satisfagan las mismas funciones de los mismos

clientes, pero con diferentes tecnologías serán sustitutas y si satisfacen funciones o clientes distintos estarán fuera de la industria.

Las funciones que satisface COVIAR estarían dentro de lo que expone el citado art. 2.1 de la LSP y comprenden un conjunto de actividades de Seguridad Privada: servicios de vigilancia y protección, protección de personalidades, sistemas, central receptora de alarmas, consultoría y formación de personal. Los distintos tipos de cliente serían las Administraciones Públicas, las empresas privadas y los particulares. Dentro de las tecnologías que utiliza, además del personal de seguridad, podemos señalar los sistemas de alarma, los circuitos cerrados de vigilancia, camiones blindados y sistemas de detección de incendios, entre otros.

La industria la compondrán, por tanto, todas las empresas que satisfagan estas necesidades, a los mismos grupos de clientes y con la tecnología señalada.

Figura 1: Diagrama de Abell



Fuente: Elaboración propia

2.2. El producto

COVIAR, dentro del sector de la seguridad privada, oferta un conjunto de servicios que se pueden clasificar en siete grandes grupos. Estos son:

- Sistemas de Seguridad

- Protección física: Cerramientos blindados, defensas perimetrales combinadas, cajas fuertes y cámaras acorazadas.
 - Seguridad electrónica: Sistemas de alarma (vía radio o cable), alarmas bidireccionales, conexión a Central Receptora de Alarmas, conexión a través de línea segura GSM.
 - Control de accesos: Control de visitas, lectura automática de NIF, parkings y recintos privados con lectura automática de matrículas, automatización de puertas
 - Circuito cerrado de televisión (CCTV).
 - Sistema de detección de incendios, con detección automática de incendios, extinción manual y automática y conexión a Central Receptora de Alarmas
 - Sistema audio – vídeo: Transmisión de imágenes vía teléfono o digital, sistemas de almacenamiento de voz, datos e imagen.
 - Digitalizadores de imagen: Sistemas de detección de metales, explosivos y scanner.
 - Mantenimiento de instalaciones
- Vigilancia
- Seguridad del patrimonio inmobiliario: viviendas, domicilios particulares, urbanizaciones, polígonos industriales, grandes superficies, centros comerciales, eventos deportivos...
 - Seguridad del patrimonio personal
 - Servicio de apoyo al departamento de seguridad en empresa, para acontecimientos especiales colaborando con los vigilantes incluidos en sus plantillas
 - Vigilancia y protección de explosivos, en inmuebles e instalaciones donde se custodien y utilicen explosivos.
- Sistemas contraincendios, pues COVIAR está inscrita en el Registro Industrial de Instaladores y Mantenedores de Sistemas de Protección contra Incendios del Gobierno de Aragón con el número 249. Este servicio comprende la instalación y el

mantenimiento de: sistemas de detección de humos, sistemas BIES, rociadores, sistemas de extinción por descarga de agentes y extintores.

- Escoltas, actividad que se centra en la protección de personalidades
- Conexión C.R.A (Central Receptora de Alarmas), pues COVIAR dispone de C.R.A atendida los 365 días del año. Este servicio se complementa con otro de custodia de llaves, para evitar que el cliente tenga que desplazarse a facilitar el acceso a las Fuerzas de Seguridad cada vez que se produzca una alarma.
- Consultoría: A través de su filial TDF, lleva a cabo actividades de consultoría tanto para empresas privadas como administraciones públicas. Podemos encontrar aquí análisis y evaluación de riesgos y amenazas, auditoría interna y externa, evaluación de planes de seguridad, evaluación de seguridad perimetral, sistemas de protección contra el fuego y planes de autoprotección.
- Ciberseguridad, ofreciendo protección a organismos públicos y privados ante ciberataques. Esta actividad se realiza a través de unos de sus *partners* (*Global technology*).

Además, como ya se ha expuesto en la introducción COVIAR posee otras compañías que desarrollan diversas actividades. Estas son:

- EUROIBÉRICA DE SERVICIOS ofrece servicios de elevada calidad, adaptándose a las específicas necesidades de sus clientes. Dentro de sus servicios generales ofrecen personal de distintas categorías: auxiliares, recepcionistas, conserjes, telefonistas, atención de centralitas, conductores, chóferes, ordenanzas y bedeles. Fuera de ellos, encontramos servicios de limpiezas (en domicilios particulares, comunidades o inmuebles) y en eventos (organización de eventos, azafatas, asistentes de sala, guías de actos, traductores y promotores).
- VESTA SERVICIOS DE TELEASISTENCIA ofrece, como el propio nombre de la compañía indica, servicios de teleasistencia. Dentro de estas actividades, se centra en servicios de asistencia a personas (mayores que viven solas, con discapacidad, en situación de riesgo...), asistencia a víctimas de violencia de género, geolocalización de personas y seguridad laboral.
- TDF (Tiempo de Formación), además de las labores de consultoría comentadas, lleva a cabo actividades de formación profesional. Además de formación dentro del

sector de la seguridad privada, con cursos de vigilante de seguridad, de vigilante de explosivos, escolta privada... ofrece actividades formativas también en otros ámbitos: formación en áreas de empresa, calidad, prevención de riesgos laborales, informática..., formación e inserción profesional, formación a medida...

2.3. El mercado.

En este apartado se van a analizar tanto la demanda que satisface COVIAR como la demanda total de la industria.

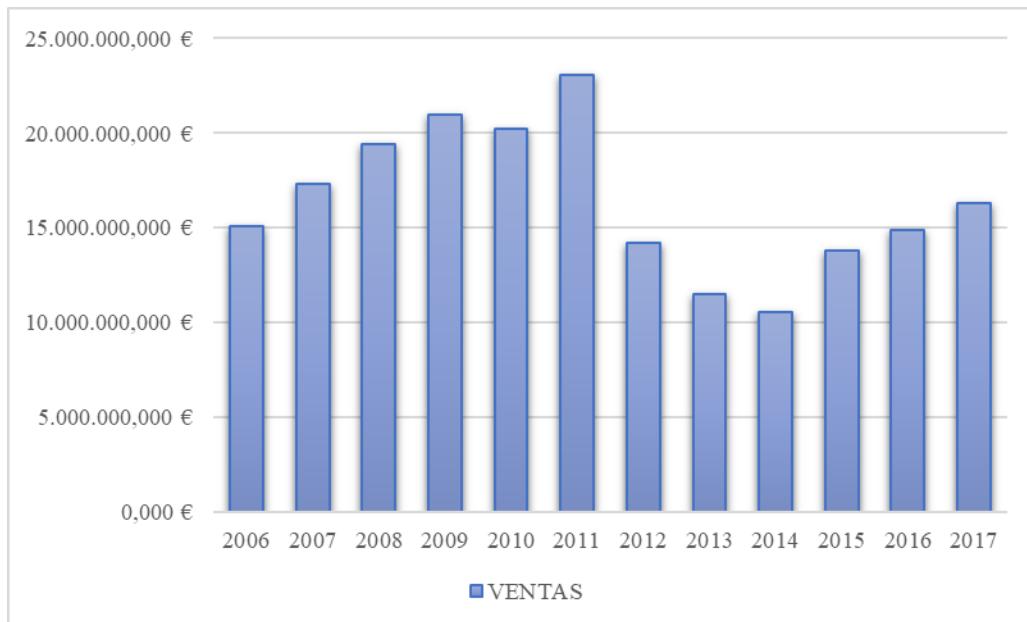
El Gráfico 1 recoge la evolución de las ventas de COVIAR desde el año 2006. Como se puede ver, en el período entre 2006 – 2011, los ingresos de la empresa crecieron sustancialmente, pasando de una cifra de 14.193.813€ en 2005 a 23.050.609€ en 2011, lo que supone un incremento del 62% en tan sólo seis años. En cambio, en los años siguientes la empresa sufre un fuerte descenso en sus ventas, hasta llegar en 2014 a un mínimo de 10.490.588€. Desde entonces, COVIAR está consiguiendo revertir la situación, con incrementos en su facturación a lo largo de los últimos años. En el ejercicio 2017 se ingresaron 16.275.981€, produciéndose así un crecimiento del 55% respecto a las cifras de 2014. Sin embargo, debe destacarse que, aunque la tendencia en los últimos años es positiva, no han conseguido alcanzarse todavía niveles de ventas tan elevados como los de 2011.

Por otro lado, la facturación total del sector de la seguridad privada ascendió en el ejercicio 2017 a 3.821 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 4.71% respecto al ejercicio anterior según los datos que maneja la Asociación Profesional de Compañías Privadas de Servicios de Seguridad (en adelante, APROSER). En el Gráfico 2 se muestra la evolución de los ingresos del sector desde el año 2006. La evolución es favorable, con un crecimiento constante en los últimos años y previsiones también de crecimiento (4%) para el cierre de 2018. Sin embargo, este crecimiento no es suficiente para alcanzar los niveles previos a la crisis, dada la importante caída que sufrió el sector en el período 2009 – 2014, donde acumuló un descenso cercano al 25%.

La evolución de los ingresos de COVIAR resulta llamativa si la comparamos con la del sector. Tanto las ventas sectoriales como las de COVIAR crecieron durante los años previos a la crisis. Sin embargo, la empresa consiguió mejorar su posición durante los años de la crisis (de 2008 a 2011), período en el que consigue un fuerte incremento en su facturación. Por el contrario, las ventas del sector descienden a lo largo de estos

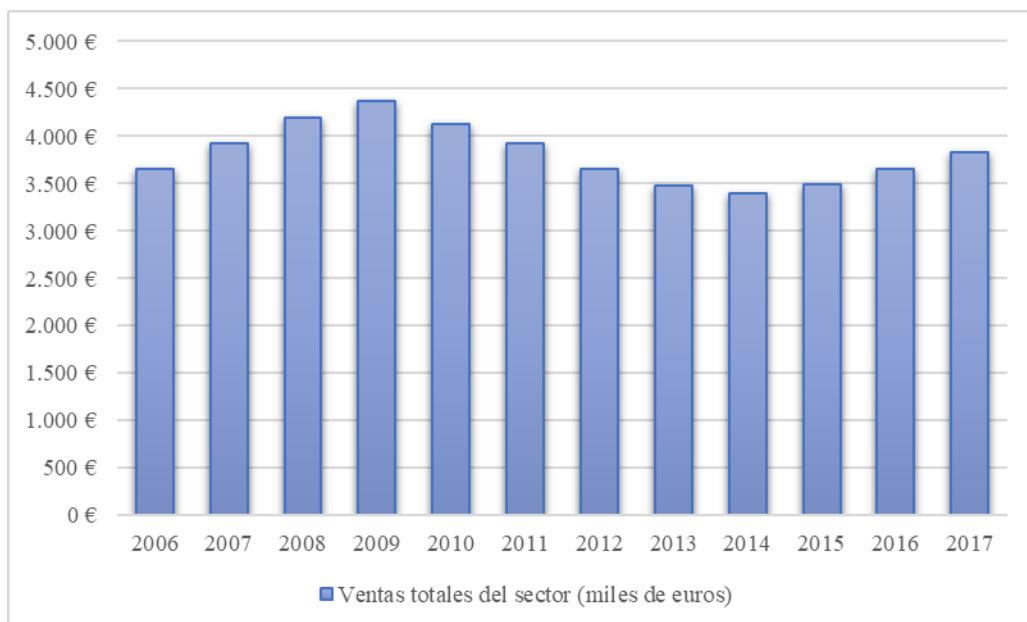
años, manteniéndose esta tendencia negativa hasta 2014. Es en estos tres años donde divergen las trayectorias de la empresa y el sector, pues a partir de 2011 vuelven a seguir trayectorias paralelas: descenso en la facturación hasta 2014 y posterior crecimiento hasta la actualidad, aunque sin recuperar todavía sus niveles máximos de facturación.

Gráfico 1: Evolución de las ventas de COVIAR



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI

Gráfico 2: Evolución de las ventas del sector de la seguridad privada en España



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de APROSER.

3. ÁNALISIS EXTERNO

3.1. Entorno general

3.1.1. Análisis PEST.

Para analizar los elementos del macroentorno que afectan a COVIAR se va a realizar un análisis PEST. Esta herramienta analiza los factores Político - Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que influyen sobre la actividad de la empresa, permitiendo a esta anticiparse a determinadas situaciones y ejecutar su estrategia.

- **Político – legales.** Dentro de este grupo de factores es importante hacer referencia a la influencia que ejercen las políticas legislativas en las empresas del sector. Dado que las empresas de seguridad privada como COVIAR desempeñan actividades de características complementarias a las de la seguridad pública, es necesaria una legislación que regule determinados aspectos como las autorizaciones a las empresas, la formación del personal de seguridad privada, su relación con las fuerzas públicas y que a la vez dote de un respaldo jurídico a estos profesionales. Además, otro de los objetivos que se pretende con estas leyes es eliminar los problemas de intrusismo y competencia desleal que han venido deteriorando la imagen del sector, a través de elevadas sanciones contra estas prácticas. La ley española más importante en este aspecto es la Ley 5/2014, de 4 de abril, de Seguridad Privada (LSP). Ella viene a sustituir la antigua ley de 1992, unificando una regulación hasta ahora dispersa y buscando adaptar esta normativa a los avances sufridos por el sector y a las disposiciones europeas. También es importante el Real Decreto 2364/1994, de 9 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Seguridad Privada, que desarrolla las disposiciones de la citada ley.

También debemos destacar el nuevo Convenio Colectivo Estatal de las empresas de seguridad, que establece el marco de las relaciones laborales entre estas empresas y sus trabajadores. El aspecto más relevante pactado es una subida salarial del 2% interanual entre 2018-2020, además de mejoras en los permisos y las subrogaciones.

La mencionada legislación afecta a COVIAR dado que regula directamente la actividad que esta ejerce, por lo que se ve sometida a lo establecido por este conjunto de leyes.

- **Económicos.** Los factores económicos hacen referencia a todos aquellos indicadores económicos que afectan a las empresas y que pueden condicionar su estrategia. Aunque son muchos los que pueden influir, los más relevantes son el ciclo económico y el gasto público.
 - *Ciclo económico:* La coyuntura económica del país es un factor de gran influencia sobre las empresas que desarrollan su actividad en él. Tras superar la crisis económica, España se encuentra en la actualidad en fase de crecimiento económico, lo que supone una buena noticia para un sector como el de la seguridad privada, pues aumentará la actividad de las empresas privadas, principales demandantes de sus servicios. Son datos optimistas ya que como podemos ver en la Tabla 1 existe una correlación positiva entre el crecimiento económico del país y los aumentos en la facturación del sector. Debemos destacar, sin embargo, que el crecimiento económico español ha sufrido una desaceleración en 2018, pudiendo ser este el primer año en que se cerrase el ejercicio con un crecimiento inferior al 3% tras la recuperación económica.

Tabla 1: Evolución de la facturación del sector en relación al PIB en España

AÑO	FACTURACIÓN (MILES DE EUROS)	VARIACIÓN interanual	PIB ANUAL	VAR. PIB (%)
2017	3.821	4,71%	1.166.319 M.€	3,00%
2016	3.649	4,83%	1.118.522 M.€	3,30%
2015	3.481	2,90%	1.079.998 M.€	3,40%
2014	3.383	-2,39%	1.037.820 M.€	1,40%
2013	3.466	-4,99%	1.025.693 M.€	-1,70%
2012	3.648	-6,87%	1.039.815 M.€	-2,90%
2011	3.917	-5,07%	1.070.449 M.€	-1,00%
2010	4.126	-5,50%	1.080.935 M.€	0%
2009	4.366		1.079.052 M.€	

Fuente: Elaboración propia, a partir de APROSER y datosmacro

- *Gasto público:* Aunque la mayor parte de la demanda que recibe el sector de la seguridad privada corresponde a empresas privadas, las administraciones públicas suponen un 15% del total. Por ello, incrementos en el gasto público por parte de los gobiernos serán positivos para una empresa como COVIAR, pues habrá mayores infraestructuras y actividades en las que se precisará de los servicios de una empresa de seguridad privada. En la Tabla 2 puede observarse como el nivel de gasto publico actual es inferior al del año 2009, manteniéndose este más o menos constante a lo largo de los años si exceptuamos el repunte y posterior descenso durante el período 2012 – 2013.

Esto es consecuencia de las políticas de austeridad provenientes de la UE y el elevado déficit público con el que cuenta nuestro país, lo que influye de forma negativa a las empresas como COVIAR, que, como ya se ha señalado, reciben una demanda considerable del sector público.

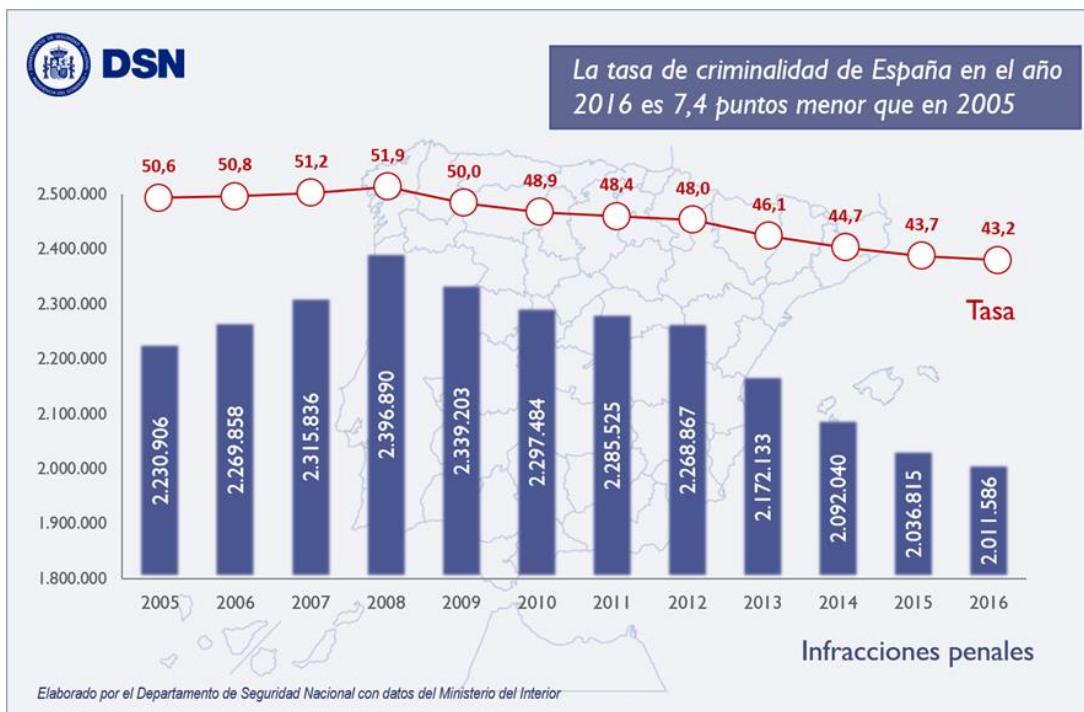
Tabla 2: Evolución del Gasto Público en España.

FECHA	G. PÚBLICO (mill €)	G. PÚBLICO (%PIB)	VARIACIÓN interanual
2017	478.126	41,00%	1,26%
2016	472.155	42,20%	-0,12%
2015	472.740	43,70%	1,57%
2014	465.424	44,80%	-0,41%
2013	467.326	45,60%	-6,57%
2012	500.177	48,10%	1,95%
2011	490.592	45,80%	-0,53%
2010	493.202	45,60%	-0,16%
2009	494.002	45,80%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de datosmacro.

- Socioculturales. Dentro de los factores socioculturales del entorno, resulta de especial relevancia hacer referencia al *grado de criminalidad* existente en un país. España se muestra como uno de los países más seguros del mundo, contando con una de las menores tasas de homicidio de la UE (y por ende del mundo). De hecho, tan sólo en uno de cada diez hogares se percibe el vandalismo y la delincuencia como un problema del entorno y al preguntar por las preocupaciones, la “inseguridad ciudadana” aparece como una de las respuestas menos frecuentes (El Mundo, 2018). En la actualidad, la “mancha negra” la encontramos en la violencia de género, con 48 mujeres asesinadas en 2017, una cifra que, desgraciadamente, se mantiene más o menos estable desde los años 80. El Gráfico 3 recoge la evolución de la tasa de criminalidad en España en el período 2005 – 2016. En la actualidad, se cometen 43,2 delitos por cada 1.000 habitantes, lo que supone un descenso de 7,4 puntos respecto al año 2005. Las tasas de criminalidad bajas son un arma de doble filo para las empresas de seguridad privada. Por un lado, son un factor positivo, puesto que implican que las empresas deberán intervenir en un número menor de casos. Poniendo un ejemplo concreto, se seguirán contratando sistemas de alarmas o de vigilancia, pero estos tendrán que intervenir para solucionar problemas concretos en menos ocasiones. Por otro lado, pueden ser considerados como un factor negativo, dado que, si la gente se siente más segura y no se cometen apenas delitos, cabe la posibilidad de que se contraten menos servicios de seguridad.

Gráfico 3: Evolución de la criminalidad en España



Fuente: Departamento de Seguridad Nacional

- **Tecnológicos.** Es perfectamente conocido por todos la importancia que tiene en la actualidad el desarrollo tecnológico. Nos movemos en un entorno en el que están surgiendo cambios y avances tecnológicos casi a diario, por lo que debemos detenernos a analizar cómo se incorporan estos al ámbito de la seguridad privada. El informe «*Las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Seguridad*», llevado a cabo por Félix Pérez Martínez recoge una dualidad en las empresas de seguridad privada. Por un lado, encontramos a las grandes empresas, las cuales disponen de una amplia oferta de productos y servicios siempre adaptados a la última tecnología, con un uso intensivo de las TIC y colaboración en numerosos proyectos de I + D + i con universidades y entidades públicas. Por otro lado, las PYMEs son empresas menos intensivas en I + D y basan su negocio en una mayor cercanía al cliente y un know-how más específico. Es importante destacar la importancia que tienen en este aspecto los organismos públicos, pues muchas de estas innovaciones son desarrolladas en programas estatales dentro de la seguridad nacional y posteriormente son aprovechadas por las empresas privadas. Sin embargo, en España la inversión en I + D en materia de seguridad se encuentra muy fragmentada y “falta de masa crítica en cuanto a escala y alcance”. En términos generales, nos encontramos en la 17^a posición de los 28 países que integran la UE en

cuanto inversión del PIB en I + D, con un 1,2% en el ejercicio 2016 y, lo que es más preocupante, sin llevar a cabo incrementos en este porcentaje desde 2006 (Europapress, 2018). La influencia que tiene esto sobre COVIAR es negativa, pues una baja inversión en I + D en un país implicará que es más improbable que se generen nuevas tecnologías dentro de él, lo que influye de forma negativa sobre el progreso técnico del sector.

3.2. Entorno específico

3.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter en el año 1979. El modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio, basando el análisis en la articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por tanto, que determinan su entorno específico (Porter, 2008).

En este apartado se va a proceder al estudio de cada una de estas fuerzas aplicadas a COVIAR. Las cinco fuerzas que enumera Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, análisis de los competidores actuales, amenaza de aparición de nuevos entrantes y amenaza de aparición de productos sustitutivos.

- *Poder de negociación de los clientes:*

Esta primera fuerza se traduce en la capacidad que tienen los clientes de presionar a las empresas para establecer precios a la baja o bien para obtener servicios de mayor calidad al mismo precio. Si esta capacidad es alta, se limitará la rentabilidad de la industria. Los clientes tendrán mayor poder de negociación si los costes de cambio entre los distintos proveedores son bajos, tienen la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás, compran en volúmenes elevados o si existen pocos clientes frente a muchos proveedores.

La demanda que satisface una empresa del sector de la seguridad privada como COVIAR podemos dividirla en tres segmentos: empresas privadas, administración pública y particulares. Empezando por estos últimos, el poder de negociación que puede tener una persona que desee instalar una alarma en su casa o la comunidad de vecinos que desee contratar a un vigilante es prácticamente nulo frente a una empresa de un tamaño considerable como COVIAR. Lo mismo podríamos decir para las empresas de

menor tamaño. Esto se debe a que, además de que su volumen de compra es reducido, su menor tamaño les impide a presionar a la hora de establecer el precio. En cambio, si hacemos referencia a Administraciones Públicas y a grandes empresas la conclusión es diferente. Poseen un tamaño mayor, que les permite ejercer una mayor presión sobre el precio y su volumen de compra es elevado, pues debemos tener en cuenta que en gran parte de los casos el servicio que demandan no consiste en una actividad aislada, sino que abarca vigilantes de seguridad, instalación de cámaras o alarmas, entre otros.

Por otro lado, la amenaza de integración vertical hacia atrás es nula, tanto en el caso de particulares, como en el de Administraciones Públicas o empresas privadas. Este tipo de tareas se encuentran siempre externalizadas, ya que el coste es mucho menor que el que supondría el desarrollo de un propio sistema de seguridad a cada empresa. En lo relativo a los costes de cambio, pasar de una empresa de seguridad privada a otra conlleva unos costes reducidos. No se requiere una especialización técnica por parte del proveedor o un aprendizaje de uso del producto como sucede en otro tipo de relaciones comerciales donde los costes de cambio sí son elevados.

Si hacemos referencia al número de oferentes, aunque los demandantes de servicios de seguridad privada son prácticamente infinitos, en el sector de la seguridad privada operan gran cantidad de empresas, por lo que, aunque hay muchos clientes, estos también disponen de muchas alternativas.

En base a todo lo anterior cabría indicar que el poder de negociación que tendrán los clientes será distinto en función del tipo de cliente que se trate. Los particulares y pequeñas empresas dispondrán de un poder negociador bajo, mientras que las Administraciones Públicas y las empresas más grandes tendrán un poder más elevado.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Para analizar el poder de negociación que tienen los proveedores, debemos realizar el análisis llevado a cabo en el apartado anterior “a la inversa”. Dentro de los proveedores de las empresas de seguridad debemos diferenciar aquellos que ofrecen bienes más generales (vestimenta, equipamiento...) de aquellos más técnicos.

En cuanto a este primer grupo de bienes, son ofrecidos por un número de empresas elevado, lo que indica su bajo poder negociador. Aunque podemos encontrar grandes empresas que se dediquen a la distribución de estos materiales, también hay pequeños vendedores locales que van a tener un poder negociador menor con una

empresa como COVIAR. Para el segundo grupo el análisis es diferente. Estos productos (alarmas, sistemas de videovigilancia...) son técnicamente más sofisticados y por ello el número de empresas suministradoras es menor. Además, los principales proveedores son grandes multinacionales (SIEMENS o BOSCH, por ejemplo) que tienen capacidad para establecer sus propias condiciones, por lo que el poder negociador que poseen será más elevado.

Según lo expuesto, el poder negociador de los proveedores será distinto en función del tipo de proveedor del que se trate. Los vendedores de los productos más técnicos tendrán un poder negociador más elevado que los que ofrecen bienes más generales.

- *Análisis de los competidores actuales*

El grado de competencia entre las distintas empresas es otro factor relevante a la hora de analizar un sector. Una rivalidad alta e intensa influirá de forma negativa en la rentabilidad de este.

Como ya hemos señalado, la industria en la que opera COVIAR ha sufrido un fuerte decrecimiento desde el año 2006 y, aunque en los últimos años se ha revertido esta tendencia y se han conseguido elevadas tasas de crecimiento, no se han recuperado todavía los niveles de facturación anteriores. Una industria en crecimiento disminuye la rivalidad entre los competidores, mientras que en una industria que no crece, como es el caso, las empresas que deseen aumentar su facturación han de hacerlo a costa de otras empresas, lo que incrementa la rivalidad.

Otro factor que debemos analizar es la existencia de barreras de salida, pues en ese caso la rivalidad también se verá acrecentada. Las empresas que operan en este sector realizan una inversión en activos muy específicos, a los que resultaría difícil encontrar un uso diferente en caso de que se busque reorientar el negocio hacia otra industria. Además, el 81% de la contratación del sector tiene carácter indefinido, por lo que una salida conllevaría elevadísimos costes en concepto de indemnizaciones, pues estas compañías cuentan con mucho capital humano. Podemos afirmar que las barreras de salida son elevadas en este sector.

Una escasa diferenciación entre las empresas es también un factor que incrementa la rivalidad. A la hora de contratar con el sector público el precio supone la característica más importante, dado que el criterio que se aplica es el de *mejor calidad*.

precio (artículo 1 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público). En este ámbito, la posibilidad que tienen las empresas de diferenciarse es nula, siendo la competencia en precios y por ello la rivalidad más elevada que cuando contratan con el sector privado, donde sí que es posible llevar a cabo una mayor diferenciación ya que influyen otros aspectos además del precio a la hora de vender el producto.

Dentro de los principales competidores de COVIAR, se han seleccionado a los considerados más relevantes: PROSEGUR, SECURITAS y GARDA. Los dos primeros porque son las dos empresas más grandes del sector y las que abarcan una mayor cuota de mercado. Esto implica que a la hora de negociar nuevos contratos sea más probable que COVIAR tenga que competir contra ellos que contra otras empresas con menos presencia. La tercera porque es también una empresa con sede en Zaragoza y que tiene niveles de cuota de mercado similares a los de COVIAR, por lo que la competencia con ella, sobre todo a nivel regional, será también intensa.

- **PROSEGUR:** Es una compañía de seguridad privada española líder a nivel internacional. Actualmente, se encuentra presente en 24 países de los cinco continentes, en los que opera a través de sus tres líneas de negocio: Prosegur Alarmas, Prosegur Seguridad y Prosegur Cash. Su facturación a nivel global asciende a 4.300 millones de euros y posee más de 175.000 empleados. En España es líder del sector con casi un 28% de cuota de mercado y se encuentra presente en todas las provincias donde cuentan con delegaciones en las que ofrecen asesoramiento personalizado. Una multinacional es muy diferente a una empresa como COVIAR. Aunque los precios que ofrecen este tipo de empresas pueden ser más competitivos dado su gran tamaño, no pueden proporcionar un trato cercano al cliente que sí que pueden ofrecer empresas más pequeñas.
- **SECURITAS:** El grupo Securitas es una empresa sueca que también opera a nivel global, con presencia en 55 países de todo el mundo y 345.000 empleados. Sus ventas en 2017 ascendieron a 91.479 millones de coronas suecas, lo que equivale a una cifra cercana a los 8.800 millones de euros. En España manejan una cuota de mercado algo superior al 10%, con una plantilla de 17.000 empleados. Al igual que Prosegur, está presente en todas las provincias españolas a través de sus distintas delegaciones. Aunque su estrategia se basa en ofrecer soluciones personalizadas y eficientes a sus clientes, considero que se puede aplicar a esta empresa lo indicado

en el caso de Prosegur, ya que su enorme tamaño hace que la cercanía que puedan lograr con el cliente sea menor que la que pueden conseguir empresas más pequeñas.

- **GARDA SERVICIOS DE SEGURIDAD:** GARDA es una empresa con sede en Zaragoza y que desarrolla su actividad en toda España. En la actualidad cuenta con unas ventas de casi 40 millones de euros (1% de cuota de mercado aproximadamente) y una plantilla de 1.500 empleados. Con más de treinta años de antigüedad, presta sus servicios es de forma “personalizada”, adaptándose a las necesidades de cada cliente y con una garantía de calidad. Dadas sus características, cabría pensar que esta empresa va a ser el competidor más directo de COVIAR.

- *Amenaza de entrada de nuevos entrantes*

Un sector atractivo atraerá a nuevas empresas, que intentarán entrar en él. Si lo consiguen y aumenta el número de empresas, disminuirá la rentabilidad potencial del sector y con ella su atractividad. Las barreras de entrada son factores que condicionan la decisión de entrar o no en un nuevo mercado, favoreciendo en caso de existir a las empresas ya establecidas frente a las que desean entrar.

Para la prestación de servicios de seguridad privada es necesario obtener una autorización administrativa y la posterior inscripción en el Registro Nacional de Seguridad Privada o en el autonómico correspondiente. Para obtener esta autorización, las empresas deben cumplir una serie de requisitos, enumerados en el artículo 19 de la LSP.

También debemos tener en consideración las elevadas necesidades de capital que se requieren para operar en una industria como esta. Es necesaria una fuerte inversión tanto en capital humano como en equipos e infraestructura. Esto, además, guarda relación con la escala mínima eficiente para operar en el sector. Se necesita un volumen de clientes elevado para obtener rendimientos positivos y amortizar estas inversiones.

Por último, debemos tener en cuenta otros aspectos como el prestigio o la imagen de marca, de los que gozan las empresas que ya operan en el sector, y que en un ámbito en el que la confianza del cliente es tan importante como es el de la seguridad privada, no son fáciles de obtener.

Las barreras a la entrada son, como se deduce de lo expuesto, elevadas, por lo que resulta complicado entrar a operar en un sector como este. Según APORSER, en el año

2010, el número de empresas inscrito era de 1.494, mientras que en la actualidad es de 1564, lo que supone un incremento de un 4% en ocho años. Esta información, unida a todos los argumentos mencionados con anterioridad, justifica que la amenaza de nuevos entrantes en la industria es muy baja.

- *Amenaza de aparición de productos sustitutivos.*

La amenaza de que aparezcan nuevos productos sustitutivos en la industria de la seguridad privada es prácticamente inexistente. Entendiendo esta actividad en sentido amplio, como aquella que sirve de complemento a la llevada a cabo por las fuerzas de seguridad pública, solamente puede ser efectuada por estas empresas. La única amenaza sería, por tanto, un incremento de las actividades llevadas a cabo por las fuerzas públicas.

También debemos tener en consideración la amenaza que supone el intrusismo laboral en este sector. Hablamos de empresas que ofrecen servicios que pretenden sustituir al ofrecido por las empresas de seguridad privada, pero sin contar con las autorizaciones y homologaciones necesarias. En palabras de la Federación de Trabajadores de Seguridad Privada, en adelante FTSP – USO, este es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los vigilantes de seguridad, y aunque la LSP ha fijado como falta muy grave¹ la contratación de estas actividades que no cuenten con la autorización específica, no se ha conseguido erradicar el problema.

- *Conclusiones del Análisis Porter*

Tras llevar a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter, podemos extraer una serie de conclusiones. El poder de negociación de los clientes variará en función del tipo de cliente: particulares y pequeñas empresas tendrán un poder de negociación bajo, mientras que empresas más grandes y las Administraciones Públicas gozarán de un poder negociador más elevado. El poder de negociación de los proveedores también variará según el tipo de proveedor. Aquellos que ofrecen bienes más genéricos, tendrán un poder menor que los que ofrecen productos más técnicos. En cuanto al análisis de los competidores actuales, se han señalado como principales rivales de COVIAR a PROSEGUR, SECURITAS y GARDA. La rivalidad, tanto con estos competidores como con otros, es elevada. Esto se debe al decrecimiento de la industria desde 2006, a

¹ Ver art. 59.1 a): “La contratación o utilización a sabiendas de los servicios de empresas de seguridad o despachos de detectives carentes de la autorización específica o declaración responsable necesaria para el desarrollo de los servicios de seguridad privada.”

la existencia de barreras de salida y a la escasa diferenciación en algunos ámbitos. La amenaza de nuevos entrantes a la industria es muy baja, dado que existen fuertes barreras de entrada. Por último, tampoco existe amenaza de aparición de productos sustitutivos a pesar del intrusismo, pues sólo las fuerzas de seguridad públicas pueden llevar a cabo actividades similares a las de las empresas de seguridad privada.

Figura 2: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Grupos estratégicos

Un grupo estratégico puede definirse como un conjunto de empresas que operan en un mismo sector industrial y poseen estrategias similares. La existencia de estos grupos se debe a varias razones, como fortalezas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, ingreso al negocio en fechas distintas o accidentes históricos. Sin embargo, una vez formados los grupos, la regla general es que las empresas dentro de un mismo Grupo Estratégico se parezcan mucho más las unas a las otras, tanto en las formas como en aspectos estratégicos generales. Suelen participar en el mercado de forma similar y también a verse afectadas y a responder de la misma forma a los eventos externos y a

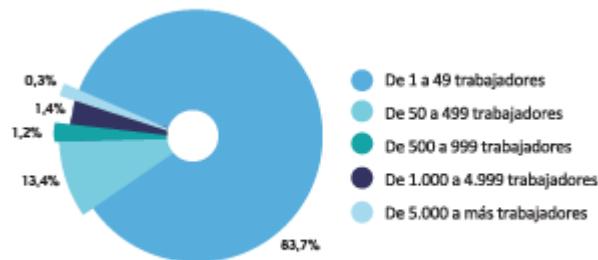
los movimientos competitivos en el sector, puesto que poseen estrategias similares (Porter, 1982).

Dada esta definición, el análisis de la competencia dentro de una industria puede enfocarse desde dos perspectivas: analizando la competencia entre empresas de un mismo grupo estratégico, o bien de grupos estratégicos diferentes.

Para analizar los grupos estratégicos que operan en el sector de la seguridad privada se van a tener en consideración dos variables: la expansión territorial y el número de empleados. De este modo, cabría diferenciar entre:

1. Empresas con presencia internacional, donde se encuentran grandes multinacionales como Prosegur, Securitas, Eulen, Loomis y Tyco.
2. Empresas con presencia nacional, donde se agruparían al resto de empresas que aparecen en la Tabla 3 (entre otras) y en el que se encontraría COVIAR.
3. Empresas con presencia local, en el que estarían aquellas pequeñas empresas que solo operan en pocas o solo una ciudad. Estas, aunque como muestra el gráfico 4 son las que más abundan, son prácticamente irrelevantes en términos de cuota de mercado.

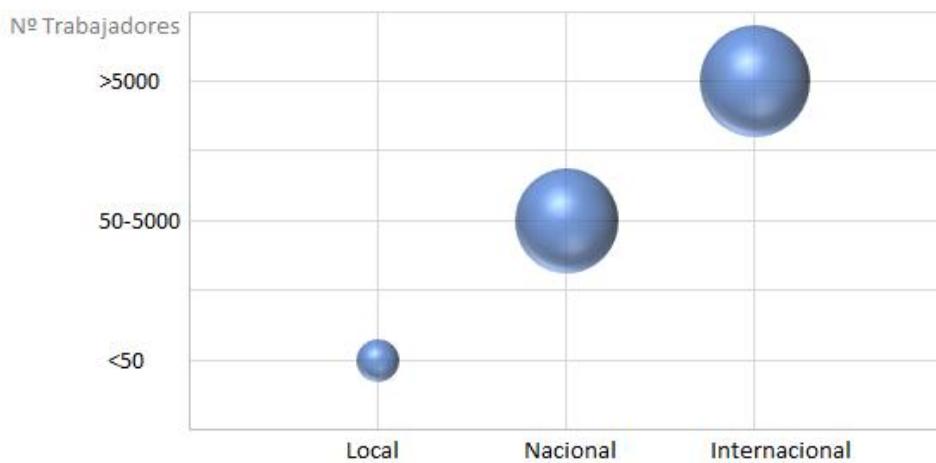
Gráfico 4: Empleados de las empresas de seguridad privada en 2017



Fuente: Informe APROSER 2017

A partir de lo anterior, se van a distribuir estas empresas en un gráfico en el que en el eje de abscisas estará representado la dimensión territorial en el que operan las empresas del grupo estratégico (local, nacional o internacional) y en el de ordenadas el número de trabajadores que poseen. El tamaño de cada círculo está calculado en función de las ventas de las empresas de cada grupo.

Gráfico 5: Grupos estratégicos de la industria de la Seguridad Privada en España



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse como las empresas que operan de manera internacional son aquellas que poseen un mayor número de trabajadores. Estas son las cinco empresas mencionadas anteriormente, que absorben casi un 50% del mercado español. Las empresas que operan a nivel nacional poseen un abanico muy amplio de número de trabajadores. Encontramos empresas grandes, que tienen casi 5000 trabajadores y que operan en todo el territorio, y también empresas más pequeñas, que están extendidas sólo por varias ciudades y que poseen menos trabajadores. Aquí se recogen las siguientes 41 empresas que más venden en España y que abarcan un 43% del mercado. Las empresas que sólo trabajan a nivel local poseen un número reducido de trabajadores y, aunque son el grupo que abarca un mayor número de empresas -1519- sólo facturan un 7% del mercado.

3.4. Nivel de concentración de la industria: Herfindahl.

El Índice Herfindahl (H) es “una medición empleada en el estudio económico que se centra en los niveles de concentración existentes en los mercados. Es decir, el número de empresas que operan en los mismos y su capacidad de poder o de control en ellos” (Economipedia, 2019). Su cálculo se realiza a partir de la suma de las cuotas de mercado al cuadrado de todas las empresas del sector, obteniendo de este modo valores entre 0 y 1.

Antes de analizar los datos que se muestran en la tabla 3, debemos realizar ciertas matizaciones. Estos datos han sido obtenidos a partir del ranking publicado anualmente por El Economista (2016), en el que posiciona a las compañías a partir de su facturación

anual. Sin embargo, este ranking no muestra las ventas de todas las empresas, por lo que han sido completadas a partir de datos obtenidos de la plataforma SABI. En esta plataforma, no todas las empresas tenían los datos actualizados a 2017, por lo que para realizar un análisis más fiable y completo se han utilizado los datos relativos a 2016, siendo conscientes de que la situación de algunas compañías ha podido haberse visto modificada desde entonces. También hay que señalar que, aunque en el sector operan alrededor de 1500 empresas, como se puede ver en la tabla 3.4 las aportaciones en cuanto a cuota de mercado de las últimas empresas son prácticamente irrelevantes, por lo que no resulta útil añadir más datos a partir del número 24. Por último, los datos relativos a la empresa Prosegur agrupan las empresas del grupo Prosegur Compañía de Seguridad SA, Prosegur Soluciones Integrales de Seguridad España SL, Prosegur Servicios de Efectivo España SL y Prosegur Alarmas España SL, para simplificar el análisis, ya que todas pertenecen al mismo grupo empresarial.

Tabla 3: Ventas de las empresas del sector en el año 2016

Posición sector	Nombre de la empresa	Facturación 2016	Cuota de mercado	CRn	Cuota de mercado [^]
1	Prosegur	1.015.796.000,00	27,84%	27,84%	7,74881%
2	Securitas Seguridad España S.A	375.394.290,00	10,29%	38,12%	1,05827%
3	Eulen Seguridad SA	199.688.000,00	5,47%	43,60%	0,29945%
4	Ilunion Seguridad S.A	137.660.230,00	3,77%	47,37%	0,14231%
5	Loomis Spain S.A	134.029.316,00	3,67%	51,04%	0,13490%
6	Tyco Integrated Security S.L	108.868.327,00	2,98%	54,02%	0,08901%
7	Estacionamientos y Servicios S.A	65.349.038,00	1,79%	55,82%	0,03207%
8	OMBUDS Compañía de Seguridad S.A.	63.428.952,00	1,74%	57,55%	0,03021%
9	Segurisa Servicios Integrales De Seguridad S.A	56.696.737,00	1,55%	59,11%	0,02414%
10	Sabico Seguridad Sociedad Anónima	53.362.471,00	1,46%	60,57%	0,02138%
11	Mega 2 Seguridad S.L	41.692.273,00	1,14%	61,71%	0,01305%
12	Garda Servicios de Seguridad	39.143.683,00	1,07%	62,79%	0,01151%
13	Protección y Seguridad Técnica S.A	37.162.094,00	1,02%	63,80%	0,01037%
14	SASEGUR S.L	32.088.563,00	0,88%	64,68%	0,00773%
15	SURESTE Seguridad SL	31.367.512,00	0,86%	65,54%	0,00739%
16	PYCSECA Seguridad SA	29.155.029,00	0,80%	66,34%	0,00638%
17	ISS Soluciones de Seguridad SL	18.757.517,00	0,51%	66,86%	0,00264%
18	Vigilantes Asociados al Servicio de Banca y Empresas S.L	16.863.017,00	0,46%	67,32%	0,00214%
19	Ariete Seguridad SA	15.904.595,00	0,44%	67,75%	0,00190%
20	INV Sistemas y Soluciones de Seguridad S.L	15.099.115,00	0,41%	68,17%	0,00171%
21	IMAN Seguridad SA	15.760.111,00	0,43%	68,60%	0,00187%
22	COVIAR	14.806.127,00	0,41%	69,00%	0,00165%
23	Alerta y Control SA	14.353.542,00	0,39%	69,40%	0,00155%
24	Alta Seguridad SA	14.222.236,00	0,39%	69,79%	0,00152%
				H	0,0965
				N	10,3606

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de El Economista y SABI

Tal y como puede observarse en la Tabla 3.4, el valor obtenido para el índice Herfindahl (H) es de 0,0965. Se trata de un valor bajo, y ello se debe a que, aunque la cuota de mercado de las dos primeras empresas es elevada las aportaciones del resto son

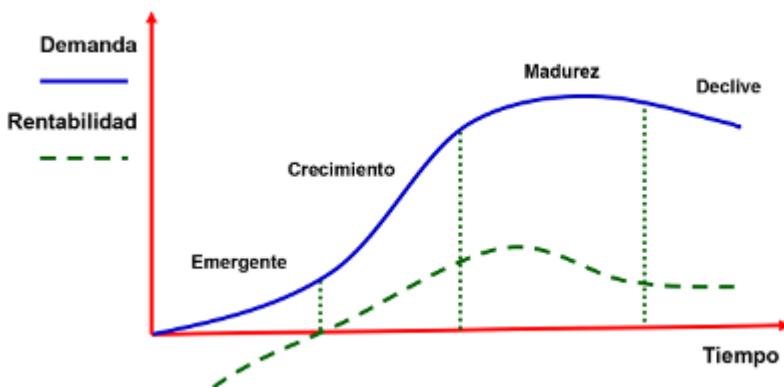
menos significativas, especialmente a partir de la sexta empresa. Se estaría por tanto ante una industria con un índice de concentración muy bajo, lo que hace que sea altamente competitiva y que todas las empresas compiten contra todas. El número equivalente de empresas (N) se obtiene calculando el número inverso del valor obtenido para el índice Herfindahl ($1/H$). El valor obtenido para este índice es de 10,36, dato que implica que, en una industria de alrededor de 1500 empresas, estas se comportan como si hubiese 10 empresas.

En base a todo lo anterior, se podría decir que la industria de la seguridad privada corresponde a la tipología de industria dominada, dado que el número de empresas es elevado y las diferencias de tamaño entre ellas son grandes, por lo que habrá una alta rivalidad. A partir de las clasificaciones que aporta la UE, estamos ante un mercado con competencia asimétrica, ya que existe una empresa grande que abarca entre el 20 y el 50% del mercado (Prosegur), siendo el resto más pequeñas. Es importante matizar que si no hubiésemos agrupado las cuotas de mercado de las filiales de Prosegur la clasificación sería de competencia simétrica, pues ninguna de estas filiales llega al 20% por sí sola. No obstante, se entiende que analizando conjuntamente a todas las empresas filiales se ofrece una imagen más real del sector.

3.5. Ciclo de vida de la industria.

La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria es un factor que influye de forma significativa a las condiciones en las que tiene lugar la competencia. Como se observa en el Gráfico 6, existen cuatro principales etapas en la vida de una industria: emergente, crecimiento, madurez y declive, teniendo cada una de ellas asociados unos niveles relativos de rentabilidad.

Gráfico 6: Etapas del ciclo de vida de una industria



Fuente: Guerras y Navas, 2016.

Para analizar la industria de la seguridad privada vamos a aplicar las características estructurales que señalan Guerras y Navas (2016). Estos, dan una serie de indicadores que, en función de como aparezcan en la industria en cuestión, nos permitirán identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra.

En primer lugar, debemos detenernos ante el crecimiento de la demanda. Como ya ha sido comentado a lo largo de este trabajo, la facturación de la industria ha crecido en los últimos años. Sin embargo, este crecimiento debe ser matizado, pues se venía de un intenso descenso en los años posteriores a la crisis, por lo que si analizamos el período desde el año 2006 hasta la actualidad podemos decir que las ventas se han mantenido más o menos estables. En segundo lugar, debemos analizar la intensidad de la competencia. Esta ha sido analizada en el apartado 3.4, donde se ha observado que el índice Herfindahl nos indica que la rivalidad del sector es intensa. El número de competidores que componen la industria es elevado y las barreras de entradas son altas y en algunos casos el poder de negociación de los clientes es fuerte.

Aplicando lo expuesto a la clasificación que aportan Guerras y Navas (2016), podemos afirmar que la industria se encuentra en un período de madurez. Esta etapa se caracteriza por tener, además de niveles de crecimiento más bajos, consumidores con un mayor conocimiento del producto y, por consiguiente, un mayor poder negociador. En el lado de la oferta, encontramos una competencia mucho más intensa que en etapas anteriores. No sería la etapa final de la madurez dado que existen perspectivas de crecimiento para el futuro, pero sí las etapas iniciales de esta fase, donde se da un crecimiento más bajo y tasas de rentabilidad positivas. En industrias de estas características cobran más importancia aún si cabe la obtención de ventajas

competitivas, dado que el crecimiento natural de la empresa se encuentra más limitado. En el apartado quinto se estudiarán las estrategias llevadas a cabo por COVIAR, tanto para obtener una ventaja competitiva sólida como para reorientar sus actividades.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Análisis de los recursos y capacidades

El objetivo del análisis de los recursos y capacidades de una empresa es «identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder» (Guerras y Navas, 2016)

Los *recursos* son los activos con los que cuenta la empresa para ejecutar su estrategia. Podemos distinguir dos tipos de recursos: *tangibles e intangibles*. Los primeros son aquellos que existen físicamente y podemos identificar más fácilmente, generalmente a través de los estados contables. Dentro de ellos es posible diferenciar los activos físicos (por ejemplo, la maquinaria, un almacén...) y los financieros (disponible, créditos comerciales...). Los segundos no existen físicamente y son más difíciles de identificar al no encontrarse en los estados contables. Estos podemos clasificarlos en humanos y no humanos, en los que encontraríamos los tecnológicos y organizativos.

Los recursos con los que cuenta COVIAR son los siguientes:

- Recursos tangibles:
 - o Físicos:
 - Sede central en Zaragoza
 - Delegaciones en Huesca, Teruel, Castellón, Cantabria, Cáceres, Madrid y Palma de Mallorca.
 - Dentro del área de vigilancia y protección cuenta, entre otros, con: emisoras móviles vía radio, radio-transmisores, telefonía móvil, vehículos para protecciones, perros adiestrados, equipos de iluminación y visión nocturna, armas de fuego, equipos de CCTV y equipos de detección de metales.
 - Dentro del área de sistemas de seguridad, cuenta con: central receptora de alarmas con servicio 24 horas, vehículos de asistencia

técnica, sistemas de detección perimetral, de detección de metales y explosivos, de detección y extinción de incendios y stock de material para reposición de averías.

- Financieros:
 - 16.210.305,82€ de facturación en el año 2017
 - 0,42% de cuota de mercado a nivel nacional en 2017.
- Recursos intangibles:
 - Humanos:
 - Plantilla media en 2017 de 534 trabajadores, con titulaciones y conocimientos específicos para las actividades que desempeñan. La selección del personal es exhaustiva, con diversas pruebas antes de su admisión. Una vez superadas estas, son preparados y entrenados en las tareas específicas que llevarán a cabo, buscando la máxima cualificación. Además, en el ejercicio de sus actividades se encuentran siempre controlados y apoyados por el Centro de Control a través de sistemas de localización personales.
 - Tecnológicos:
 - Conocimiento específico del sector, con más de 30 años de experiencia en la materia.
 - Soluciones de seguridad con un amplio desarrollo tecnológico, ofreciendo los sistemas más avanzados.
 - Organizativos:
 - Amplia cartera de clientes satisfecha, pues a partir de encuestas de satisfacción enviadas a los clientes se ha obtenido una calificación media de 7,7 en el ejercicio 2017.
 - Imagen de marca y reputación fuertes, especialmente en Aragón, donde se ha convertido en la empresa más condecorada del sector en 2017. Además, no ha recibido en este ejercicio ninguna sanción de la Unidad de Seguridad Privada y ha cumplido sus objetivos en cuanto a incidencias, situándose estas en un 1,77%.

Las *capacidades* permiten el correcto desarrollo de una actividad a partir de combinar y coordinar los recursos disponibles (Guerras y Navas, 2016). Estas son siempre intangibles y están muy ligadas al capital humano y al conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, por lo que no son fáciles de identificar.

4.2. Análisis VRIO

Una vez expuestos los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, es importante señalar que no todos pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. Para ello se puede realizar un análisis VRIO, el cual señala que, para poder generar una ventaja competitiva sostenible, los recursos y capacidades deben de ser *valiosos*, *escasos (raros)*, *difíciles de imitar* y dentro de una estructura *organizativa* adecuada.

¿Qué recursos de entre los que cuenta COVIAR cumplen estas características?

En primer lugar, aunque todos los recursos físicos que posee la empresa podrían ser considerados como valiosos, todas las empresas pueden acceder a ellos por lo que no serán nunca escasos y por ello no podrán ser fuente de una ventaja competitiva. La misma argumentación serviría al hablar de los recursos financieros, pues ya hemos visto al hablar de la concentración del mercado como hay muchas empresas que facturan más que COVIAR y muchas otras que, aunque no aparezcan en la tabla, tienen niveles de facturación similares.

En cuanto a la plantilla y a sus niveles de cualificación, también es un recurso valioso y que podemos considerar como escaso, puesto que no todas las empresas llevan un control tan exhaustivo, tanto a priori como a posteriori de su personal. Sin embargo, esto no es difícil de imitar, puesto que la competencia puede fácilmente copiar los sistemas de gestión del personal de COVIAR. Por ello, este recurso tampoco podrá ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Las soluciones de seguridad de última tecnología que ofrecen tampoco son un recurso VRIO, pues estas son ofertadas en el mercado por los proveedores y todos los competidores pueden acceder a ellas.

Por último, la experiencia acumulada en el sector y la imagen de marca y reputación que posee la empresa, además de recursos valiosos, sí que son escasos y difíciles de imitar. Estos recursos son algo que la empresa ha ido consiguiendo con el tiempo, trabajando de forma correcta durante más de treinta años, por lo que, por mucho que lo intenten, no va a poder ser imitado nunca por los competidores. Todo ello,

explotado en una estructura empresarial bien organizada, como es el caso, sí que es fuente de una ventaja competitiva sostenible y lo que diferencia a COVIAR de otras empresas de sector.

Tabla 4: Análisis VRIO

	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Estructura Organizativa
Recursos Físicos	✓	✗		
Recursos Financieros	✓	✗		
Recursos Humanos	✓	✓	✗	
Soluciones de Última Tecnología	✓	✗		
Experiencia Acumulada	✓	✓		✓
Imagen de marca y reputación	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento ideado por Porter, en el que aparecen desagregadas las distintas actividades que lleva a cabo la empresa para fabricar y vender un producto. El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar qué actividades contribuyen en mayor medida a la generación del valor total, es decir, cuáles son fuente de la ventaja competitiva de la empresa (Guerras y Navas, 2016).

Al ser COVIAR una empresa de servicios, no podemos aplicar el esquema tradicional de la cadena de valor ideado por Porter, sino que debemos realizar una reformulación de este. Para ello, se va a utilizar la propuesta que plantea Gustavo Alonso², en la que se invierte el esquema tradicional de Porter por las particulares características de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, caducidad, variabilidad).

² Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, en “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”.

Figura 4: Cadena de Valor de una empresa de servicios



Fuente: “*Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*”, Gustavo Alonso.

Dentro de los eslabones primarios controlables, tendríamos en primer lugar las actividades de *marketing y ventas*. Esto se debe a que, tal y como cita el autor, para poder efectuar un servicio tienes que venderlo primero. Por ello, lo primero que ha de hacer una empresa como COVIAR es vender al cliente su servicio. Dentro de este apartado encajarían las acciones de contacto con el cliente para ofrecerle el servicio, así como todas aquellas de promoción. Algunos ejemplos concretos que lleva a cabo COVIAR en este aspecto podrían ser las vallas publicitarias en espacios como por ejemplo La Romareda, la elaboración de camisetas con el logo de la empresa para determinados eventos o la presencia en ferias sectoriales.

En segundo lugar, se encuentra el *personal de contacto*. Formarían parte de este eslabón las personas encargadas de llevar a cabo el servicio, es decir, los vigilantes. Son unos de los máximos responsables de la ejecución del servicio y por ello es fundamental llevar a cabo una selección exhaustiva y una posterior integración en los valores y forma de trabajar de la empresa, tal y como se ha señalado al describir los recursos humanos de la empresa.

El *soporte físico y habilidades* comprende el conjunto de elementos que forman parte de la prestación. Por un lado, estarían todos los instrumentos utilizados en ella: alarmas, vehículos, vestimenta, armamento... Por otro, las “habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo”.

La *prestación* comprende el servicio en sí. Es imprescindible que la prestación ofrecida sea de calidad y cumpla con las expectativas del cliente. Este eslabón es

fundamental pues, aunque se tenga un personal de calidad o se lleve una adecuada labor de marketing, si posteriormente la ejecución del servicio no es correcta será imposible generar valor para la empresa. Se encontrarían aquí, por ejemplo, cada ejecución de una vigilancia, de una escolta...

Dentro de los eslabones no controlables se diferencian *clientes* y *otros clientes*. La diferencia entre ambos reside en que los clientes son aquellos que están disfrutando del servicio, mientras que los otros clientes son aquellos que están esperando a recibirla. Esta distinción puede resultar adecuada para determinados tipos de servicio, pero no para uno como el de la seguridad privada. Por ello tendríamos dentro de este grupo un solo grupo de clientes. Dado que la actitud del cliente puede variar de un servicio a otro, es importante que los demás eslabones funcionen armónicamente y ofrezcan un servicio lo más invariable posible, tratando así de corregir el componente no controlable. Por ejemplo, se estaría haciendo referencia a una actitud similar del vigilante o del escolta, o una respuesta similar de la central receptora de alarmas en cada servicio.

En los eslabones de apoyo se encuentran actividades similares a las de la cadena de valor de Porter. La *dirección general* y *de recursos humanos* comprende todas las actividades de gestión del factor humano de la empresa. En la *organización interna* y *tecnología* se incluiría la correcta departamentalización de la empresa y su alineación con los objetivos de la empresa. En cuanto al componente tecnológico, es importante destacar que una empresa como COVIAR no realiza tareas de I + D propiamente dichas, sino que su relación con la innovación consiste en estar siempre al tanto de las últimas novedades del mercado y buscar la manera de aplicarlas en su modelo de negocio. Dentro de la *infraestructura y ambiente* estarían todas las instalaciones que posee la empresa, es decir, las oficinas donde se encuentran sus sedes, las naves industriales.... Por último, el *abastecimiento* comprende la adquisición de los materiales necesarios para llevar a cabo el servicio, así como de otros elementos clave para la ejecución del servicio, como podrían ser los seguros.

4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO permite realizar un estudio de la situación de la empresa, a partir de su situación interna (Debilidades – Fortalezas) y externa (Amenazas – Oportunidades) ofreciendo una doble visión de la situación de la empresa. Aunque se puede realizar al principio del análisis estratégico, en nuestro trabajo se ha preferido

situarlo al final, de modo que ofrezca una visión de síntesis de todo lo expuesto hasta este punto.

Figura 5: Análisis DAFO de COVIAR.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> Menor tamaño que otras empresas (por ejemplo, las multinacionales), lo que dificulta competir con ellas Menores ventas que en los ejercicios 2008-2011. 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte imagen de marca y muy buena reputación, reflejada por ejemplo en las condecoraciones recibidas. Gran conocimiento del sector, con más de 30 años de experiencia Amplia cartera de clientes satisfechos Delegaciones en muchas ciudades españolas
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Sector “estancado” desde 2006 Rivalidad muy fuerte entre las empresas que lo componen. 	<ul style="list-style-type: none"> Progresiva recuperación de los niveles de ventas anteriores a la crisis Buena coyuntura económica en España en los últimos años. Baja amenaza de productos sustitutivos y nuevos entrantes

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las debilidades de COVIAR, poseer un menor tamaño que otras empresas supone una debilidad importante. Empresas más grandes pueden permitirse establecer precios más bajos gracias al ahorro en costes que les proporciona su mayor tamaño, aprovechándose de este modo de las economías de escala. Por ello, aunque COVIAR consiga proporcionar un servicio de mejor calidad, en algunas ocasiones un menor precio puede resultar un factor determinante a la hora de vender un servicio. Este factor, pese a que no es la única causa del descenso en las ventas en los últimos años, puede haber influido sobre ellos negativamente.

En lo relativo a las fortalezas, se debe hacer una especial referencia a la buena imagen de marca y reputación de la empresa y al gran conocimiento del sector. Tal y como se ha expuesto al realizar el análisis VRIO, generan una ventaja competitiva para la empresa, por lo que son las fortalezas más importantes que la misma posee.

Por último, aunque el “estancamiento” desde 2006 y la fuerte rivalidad son amenazas a considerar, se encuentran también oportunidades interesantes. Sobre todo, se deben destacar la progresiva recuperación de los niveles de ventas del sector y la buena coyuntura económica en nuestro país. Estos dos factores son muy importantes ya que aumentarán las oportunidades de negocio y con ellas las ventas.

5. ESTRATEGIAS.

El concepto de estrategia ha sido definido por gran cantidad de autores a lo largo de las últimas décadas. Andrews (1965), fue de los primeros en dar forma al concepto definiéndolo como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

En este apartado se van a analizar las estrategias competitiva, corporativa y social que lleva a cabo COVIAR.

5.1. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva puede definirse como el conjunto de «acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa» (Porter, 2009).

Porter diferencia las estrategias que una empresa puede seguir en función del alcance que persigan (amplio o reducido) y de la ventaja competitiva que se pretenda conseguir (menor coste que la competencia o exclusividad). Empezando por este último aspecto, la ventaja competitiva que pretende conseguir COVIAR es la exclusividad percibida por el cliente. No se busca un menor coste que la competencia, dado que en ese aspecto resultaría muy difícil competir con las grandes multinacionales del sector. Estas empresas tienen un tamaño muy grande y presencia en todo el mundo, lo que les permite ofrecer precios más bajos aprovechándose de factores como las economías de escala. En cuanto al alcance, se busca un enfoque amplio, abarcando el mercado en general y no sólo segmentos de él. Como se ha visto al explicar el producto que ofrece la empresa, esta se dirige a todos los subsectores mencionados, y no se centra, por ejemplo, solo en tareas de vigilancia o de servicios de alarma como otras empresas. Se puede decir, por tanto, que la empresa sigue una estrategia de *diferenciación*.

¿Cómo logra COVIAR esta diferenciación? El objetivo de este tipo de estrategias es conseguir comercializar un producto que genere un mayor valor que el de la competencia, de modo que el cliente esté dispuesto a pagar por él un precio mayor. Para ello se ofrecen servicios de una calidad muy elevada y a la vanguardia tecnológica. Además, la imagen de marca que posee la empresa en el sector, donde lleva operando

muchos años, es otro factor clave a la hora de generar valor al cliente. La confianza del cliente es un aspecto muy importante en este sector, por lo que poseer una buena reputación y una imagen de marca fuerte es un factor diferencial a la hora de convencer al cliente. Esto va estrechamente relacionado con el trato cercano que se ofrece desde COVIAR, algo con lo que las grandes empresas tienen difícil competir. Diariamente se entrega un parte de incidencias al cliente, tanto en papel como informáticamente, donde se muestran las novedades y anomalías al prestar el servicio. También se sustituye de forma inmediata a cualquier vigilante a petición del cliente y se lleva a cabo un estudio conjunto con el cliente de las normas de seguridad y orden del servicio, antes del inicio del mismo. Es posible decir, por tanto, que los tres pilares sobre los que se sustenta la diferenciación lograda por COVIAR son servicios de calidad, una buena imagen de marca y reputación en el sector y el trato cercano al cliente.

5.2. Estrategia corporativa

Porter define la estrategia corporativa como la selección de un conjunto de actividades distintas a las que otras empresas han seleccionado para ofrecer un valor único. Una vez que la empresa se establece en un negocio y se asienta en él, con el paso del tiempo tiene que decidir como va a *desarrollarse*. El concepto de desarrollo, tal y como señalan Guerras y Navas (2016), es más amplio que el de crecimiento, pues implica también variaciones cualitativas de la empresa, como por ejemplo en su campo de actividad.

La matriz de Ansoff (1957) señala las cuatro posibles estrategias que puede llevar una empresa para crecer, en función de cómo sean los mercados y los productos con los que va a operar. Estas estrategias son: Penetración en el mercado (mercados y productos tradicionales); Desarrollo de mercados (mercados nuevos y productos tradicionales); Desarrollo de productos (mercados tradicionales y productos nuevos); Diversificación (Mercados y productos nuevos).

La estrategia llevada a cabo por COVIAR se corresponde con la *diversificación*. Esta consiste en la entrada de nuevos mercados con nuevos productos lo “que hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales” (Guerras y Navas, 2016). La identificación de esta estrategia se ha llevado a cabo en base al hecho de que la empresa desarrolla otras actividades distintas además de aquellas de seguridad privada, lo que se considera entrada en nuevos mercados con nuevos productos. La diversificación puede ser

relacionada (como en el caso de COVIAR), si los mercados o productos nuevos tienen similitudes con los que ya operaba, o no relacionada, si son completamente diferentes.

La justificación a esta afirmación, viene de que, como se ha expuesto a lo largo del trabajo además de las actividades de seguridad privada que suponen el negocio principal de COVIAR, la empresa posee otras compañías con las que desarrolla otras actividades. A través de TDF lleva a cabo actividades de consultoría y formación profesional, en los que además de formar trabajadores en el ámbito de la seguridad privada, abarcan también otros aspectos empresariales como la calidad o la prevención de riesgos laborales. VESTA SERVICIOS DE TELEASISTENCIA ofrece servicios de teleasistencia y EUROIBERICA DE SERVICIOS un personal de servicios de todo tipo, que abarcan desde auxiliares a conserjes, conductores o bedeles. Estos servicios, aunque no son actividades de seguridad privada, poseen sinergias con el negocio principal, lo que genera a la empresa un gran beneficio. Es evidente la relación que existe entre la formación de vigilantes de seguridad y las actividades de seguridad privada, permitiendo a la empresa obtener a los trabajadores mejor cualificados del mercado. También existen sinergias entre los servicios de teleasistencia y las actividades de seguridad privada, pues la tecnología que utilizan es de naturaleza similar (por ejemplo, los sistemas de transmisión de imágenes o de localización). Por último, también se da una relación entre el personal de servicios y el de seguridad privada. Además de en cuestiones como el equipamiento en el que al aumentar el volumen de compra se puede conseguir un mayor poder sobre el precio, también hay sinergias entre algunas de las actividades en las que trabajan. Poniendo algún ejemplo concreto, COVIAR es la empresa encargada de la seguridad de el Estadio Municipal de La Romareda, pero, además, labores como el control de accesos en los tornos u otros servicios auxiliares son realizados por personal de EUROIBERICA. Este servicio complementario aporta un valor añadido a la empresa, pudiendo resultar un factor diferencial a la hora de ser contratado, ya que se está ofreciendo un servicio conjunto, el cual es posible que otra empresa no pueda ofertar.

5.3. Estrategia social

Dentro de la estrategia social de COVIAR, se encuentran diversas políticas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. Posee una política denominada “Sistema Integrado de Gestión”, que abarca los ámbitos de calidad, prevención de riesgos laborales y medio ambiente. A través de ella, la empresa se

compromete a cumplir diversos puntos, entre los que se encuentran la protección del entorno, enfocando sus actividades, procesos, instalaciones y servicios a un comportamiento respetuoso con el medio ambiente y también tener en cuenta los efectos medioambientales de sus decisiones, buscando prevenir la contaminación. También se compromete a desarrollar, aplicar y mantener un modelo de gestión en el que prime la prevención de riesgos y accidentes en el desarrollo de sus actividades y a difundir esta política en sus trabajadores, clientes, proveedores y demás partes interesadas. En línea con esto último, COVIAR exige el cumplimiento de unos requisitos ambientales a suministradores y subcontratistas. De este modo, se les obliga a la correcta gestión de los residuos en las instalaciones de COVIAR y a comunicar cualquier incidencia al Responsable de Calidad y Medio Ambiente de la empresa. Además, la empresa posee el sello de empresa socialmente responsable que otorga el Gobierno de Aragón, pertenece a Solidar, la Asociación de Empresarios Solidarios de Aragón y es entidad colaboradora con Cruz Roja para la inserción laboral.

6. CONCLUSIONES

Para cerrar este trabajo resulta oportuno añadir un último apartado en el que se destaque las principales conclusiones del análisis realizado. Como ya se expuso en la introducción, el objetivo era estudiar el modelo de negocio que ha permitido a COVIAR convertirse en una importante empresa dentro del sector de la seguridad privada. Este, es un sector altamente competitivo y está formado por un elevado número de empresas. A pesar de no haberse llegado a recuperar todavía los niveles de ventas anteriores a la crisis, en los últimos años se está dando una progresiva recuperación, lo que, unido a la buena coyuntura de la economía española, suponen datos alentadores para las empresas que lo componen. Aunque la industria se encuentre en un período de madurez, las perspectivas de crecimiento para el futuro hacen que todavía sea posible obtener tasas de rentabilidad positivas, por lo que aparece como fundamental la obtención de ventajas competitivas.

La clave del éxito de COVIAR reside en la experiencia acumulada a lo largo de los más de 30 años de existencia de la empresa y en la buena imagen de marca y reputación que posee en el sector, lo que para el cliente es garantía de un servicio de calidad. Estos factores, unidos a un trato cercano y de confianza al cliente y apoyados por un equipo humano altamente cualificado, permiten a la empresa ejecutar una estrategia de diferenciación. A partir de ella, ha conseguido establecerse como una de

las empresas más importantes a nivel nacional y competir con empresas de mayor tamaño, que por sus características pueden ofrecer precios más bajos.

Con el paso de los años, COVIAR ha ido ampliando los mercados en los que actúa, llevando a cabo una estrategia de diversificación. Para ello, se han unido al grupo empresas que prestan servicios diferentes a los de seguridad privada, pero a la vez complementarios, lo que aporta a la empresa un mayor valor añadido sobre sus competidores. También se debe tener en cuenta la importancia que tiene el aspecto social en COVIAR, pues gracias a sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa, posee el sello de empresa socialmente responsable del Gobierno de Aragón y colabora con asociaciones como Cruz Roja o Solidar.

7. BIBLIOGRAFÍA

Monografías.

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review,
- Bueno, E. y Morcillo, P (1994): Fundamentos de economía y organización industrial. Madrid: McGraw-Hill.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2016). La Dirección Estratégica de la Empresa (5^a ed). Teorías y aplicaciones. España: Thomson – Civitas.
- Porter, M. E. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. CECESA
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina

Páginas web consultadas

- **Informes y estudios:**
 - COVIAR (2017), Memoria de Actividades del Ejercicio 2017. Responsabilidad Social. Obtenido de: <https://www.coviar.es/acreditaciones>
 - APROSER (2017), El Sector de la Seguridad Privada en España. Cifras y datos más relevantes. Obtenido de: <https://www.aproser.es/sector/cifras-y-datos-del-sector/>
 - ESYS (2016), Informe Anual de la Seguridad en España. Obtenido de: <https://www.fundacionesys.com/es/documentos/informe-anual-de-la-seguridad-en-espana-2016>

- PIB de España - Producto Interior Bruto 2018. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- España - Gasto público 2017. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/espana>
- Estadísticas Criminalidad en España 2016 | DSN. (2019). Obtenido de <http://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala-prensa/estad%C3%ADsticas-criminalidad-espa%C3%A1a-2016>
- Pérez Martínez F, Blanco Ruiz F, Prieto Viñuela JJ; “Las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Seguridad”. (2019). Obtenido de: <https://www.infodefensa.com/wp-content/uploads/Ponencia%5B1%5D.pdf>
- Febles, B. (2019). *Intrusismo Profesional En Seguridad Privada*. Obtenido de: <https://www.ftspuso.es/intrusismo-profesional-en-seguridad-privada/>
- Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa. Obtenido de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Sanchez Galan, J. (2019). Índice Herfindahl-Hirschman. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/indice-herfindahl-hirschman.html>
- Alonso, G. (2019). Reinterpretando la Cadena de Valor. Obtenido de: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/market ing_servicios.pdf

- **Artículos de periódico digital:**

- Ley, M., & Amade, E. (2018). “Por qué España es uno de los países más seguros del mundo”, *El Mundo* Disponible en: <https://www.elmundo.es/papel/2018/01/12/5a577b2eca4741687c8b465b.html>
- “La inversión de España en I+D+i se mantiene en el 1,2% del PIB, mismo valor de 2006, según IEE”. *Europapress*, 2018. Disponible en: <https://www.europapress.es/ciencia/noticia-inversion-espana-idi-mantiene-12-pib-mismo-valor-2006-iee-20180227185952.html>
- Fernández, M. (2017). “Una seguridad privada a precio de saldo”, *El País*, Disponible en: https://elpais.com/economia/2017/06/22/actualidad/1498149115_576016.html

- “*El número de empresas de seguridad se reduce en un 10% en el último año.*” (2018). Obtenido de: <https://cuadernosdeseguridad.com/2018/10/el-numero-de-empresas-de-seguridad-se-reduce-en-un-10-en-el-ultimo-ano/>