

Consolidación de Proveedores de Seguridad Entre Países: Beneficios, Riesgos, Gobernanza y KPI

¿Debe un grupo internacional consolidar proveedores de seguridad? Beneficios, el riesgo de dependencia de un único proveedor, modelos de gobernanza y los KPI que importan.

2026-10-12 · 4 min · ES

Por qué los grupos internacionales consolidan a sus proveedores de seguridad

Muchos grupos internacionales heredan un mosaico de contratos de seguridad: un proveedor por emplazamiento, por adquisición o por responsable local. Con el tiempo, esto genera estándares desiguales, esfuerzo de gestión duplicado y muy poca visibilidad a nivel de grupo.

La consolidación pretende corregir esto. Los objetivos habituales incluyen un conjunto único de estándares de servicio, informes comparables entre países, una responsabilidad más clara ante los incidentes, una posición negociadora más sólida y menos carga administrativa para los equipos de compras y seguridad.

La consolidación no tiene por qué significar que una sola empresa global lo haga todo. Los modelos habituales van desde un único proveedor global, pasando por un líder regional con socios locales, hasta un marco de proveedores nacionales que trabajan bajo un mismo conjunto de condiciones y un mismo formato de informes. La opción adecuada depende de su huella, su perfil de riesgo y su tolerancia a la dependencia.

Los beneficios, evaluados con honestidad

El beneficio más sólido suele ser la gobernanza, no el precio. Con menos contratos, el responsable de seguridad puede establecer una única política de escalado de incidentes, una única metodología de auditoría y un único panel de KPI, y comparar países sobre la misma base.

Los beneficios comerciales son reales, pero deben demostrarse, no darse por supuestos. Pida a los licitadores que muestren de dónde proceden los ahorros (gastos generales de gestión, tecnología, programación) y compruebe que las tarifas horarias de mano de obra siguen respetando los salarios locales y los convenios colectivos. Un ahorro que depende de recortar el salario de los vigilantes es un futuro problema de calidad y de cumplimiento.

La consolidación también simplifica la debida diligencia. Las licencias, los seguros, los compromisos éticos y las políticas de derechos humanos pueden comprobarse mediante un único proceso estructurado en lugar de decenas de procesos separados.

Por último, la consolidación facilita la gestión de la mejora continua. Cuando las mismas definiciones de KPI y la misma lista de verificación de auditoría se aplican en todas partes, las buenas prácticas detectadas en un país pueden documentarse y desplegarse en otros, y las debilidades recurrentes se hacen visibles de forma temprana en lugar de surgir solo tras un incidente grave.

Los riesgos, incluida la dependencia de un único proveedor

El principal riesgo de la consolidación es la concentración. Si un único proveedor gestiona su seguridad en todos los países, una dificultad financiera, un episodio reputacional o la pérdida repentina de una licencia en una jurisdicción pueden afectar a todo el conjunto. Su capacidad de negociación en la renovación también se reduce si cambiar de proveedor resulta demasiado costoso.

El Sourcing Playbook del Gobierno británico aborda este tipo de exposición mediante orientaciones específicas sobre la salud del mercado, la evaluación del riesgo de viabilidad financiera y la planificación de resolución. Su lógica se aplica igualmente a los grupos privados: entender la salud del mercado de proveedores, vigilar la salud financiera de los proveedores clave y planificar de antemano qué ocurre si uno de ellos falla.

Otros riesgos incluyen la pérdida de conocimiento local cuando un proveedor global sustituye a equipos nacionales de larga trayectoria, y la subcontratación oculta, cuando el proveedor consolidado depende de empresas locales que usted nunca ha evaluado.

- Mantenga lotes a nivel país para que un país pueda volver a licitarse sin desmontar todo el contrato.
- Exija la divulgación y la aprobación previa de cada subcontratista.
- Incluya cláusulas de sustitución (step-in) y de salida, con obligaciones de entrega de datos y documentación.
- Controle la salud financiera del proveedor al menos una vez al año.
- Mantenga una opción de contingencia para emplazamientos con bajo rendimiento o situaciones de crisis.

Un modelo de gobernanza que funciona a través de fronteras

Una buena gobernanza separa tres niveles. A nivel de grupo, un comité de dirección (responsable de seguridad, compras, patrocinador ejecutivo del proveedor) se reúne trimestralmente para revisar el rendimiento, los riesgos y el plan de mejora. A nivel de país, una revisión mensual del servicio cubre los KPI, los incidentes, la dotación de personal y las conclusiones de auditoría. A nivel de emplazamiento, las rutinas diarias o semanales gestionan los partes de turno y las cuestiones locales.

Recoja estos niveles en el contrato con funciones nombradas, frecuencia de reuniones, órdenes del día estándar y vías de escalado. Las normas de sistemas de gestión ayudan aquí: la ISO 18788 proporciona un marco para establecer, supervisar, revisar y mejorar la gestión de las operaciones de seguridad, incluido el respeto a la ley y a los derechos humanos. Es una referencia útil de cómo debería ser la gobernanza de un proveedor maduro.

Con frecuencia se pasan por alto otros dos aspectos de gobernanza. Primero, decida quién es propietario de la relación dentro del grupo: compras, seguridad o un modelo compartido, y asegúrese de que los responsables de país saben cuándo pueden actuar solos y cuándo deben escalar. Segundo, mantenga una visión independiente del rendimiento. Las auditorías periódicas realizadas por una parte distinta del proveedor, aunque sea sobre una muestra de emplazamientos, protegen al grupo frente a informes que solo muestran lo que el proveedor quiere mostrar.

KPI que hacen medible la consolidación

Acuerde una lista breve de KPI con definiciones comunes antes de que comience el contrato. Los compradores públicos del Reino Unido deben fijar al menos tres KPI para los contratos públicos estimados por encima de 5 millones de libras en virtud del artículo 52 de la Procurement Act 2023, lo cual es un mínimo razonable para cualquier contrato de gran tamaño. La mayoría de los grupos querrán más, organizados en torno a la prestación del servicio, las personas y el cumplimiento.

- Prestación del servicio: tasa de finalización de patrullas, tiempo de respuesta a alarmas, tiempo de cierre de incidentes.
- Calidad: puntuación de auditoría por emplazamiento, puntuación de satisfacción del cliente, incidentes recurrentes.
- Personas: rotación de personal, horas de formación por vigilante, cobertura de puestos (horas prestadas frente a horas contratadas).
- Cumplimiento: licencias vigentes, puntualidad de los informes, acciones de auditoría cerradas a tiempo.

Cómo lo enfoca IPN

IPN está concebida como una vía intermedia entre un único proveedor global y un mosaico de proveedores locales inconexos: empresas nacionales independientes, una por país, que trabajan conforme a estándares comunes y un único formato de informes. Dado que cada país sigue siendo un socio diferenciado, un grupo puede volver a licitar o ajustar un país sin desmontar el resto. IPN se encuentra en su fase fundacional, y acogemos con satisfacción la debida diligencia de los compradores sobre cada miembro nacional.

Fuentes

GOV.UK: The Sourcing and Consultancy Playbooks

<https://www.gov.uk/government/publications/the-sourcing-and-consultancy-playbooks>

ISO 18788:2015 Management system for private security operations

<https://www.iso.org/standard/63380.html>

Procurement Act 2023, section 52: Key performance indicators

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/52>

UNI Europa and CoESS joint declaration on public procurement and collective bargaining

<https://uni-europa.org/news/uni-europa-coess-joint-declaration-on-public-procurement-and-collective-bargaining>

<https://international-pn.com/es/analisis/consolidacion-proveedores-seguridad-entre-paises>