

Cómo Gestionar una Licitación de Servicios de Seguridad Multipaís: Alcance, Lotes, Criterios y Pilotos

Una guía práctica para licitaciones de seguridad multipaís: definición del alcance, estructuración de lotes por país, ponderación de la calidad, pilotos y cómo evitar errores habituales.

2026-10-12 · 4 min · ES

Empiece con un alcance que se pueda cotizar de verdad

Una licitación de seguridad multipaís fracasa o tiene éxito mucho antes de que llegue la primera oferta. La causa más común de resultados decepcionantes es un alcance que los licitadores no pueden cotizar de forma coherente: listados de emplazamientos distintos, supuestos diferentes sobre horarios y distintas interpretaciones de lo que incluye la "vigilancia".

Empiece con un inventario de emplazamientos que use el mismo formato en todos los países: dirección, tipo de instalación, horario de apertura, puestos y horas actuales por semana, equipamiento en el lugar (alarma, CCTV, control de accesos), historial de incidentes y cualquier procedimiento específico del cliente. Cuando falten datos, indíquelo y pida a los licitadores que expongan sus supuestos en lugar de suponer en silencio.

Separe lo que compra en líneas de servicio claras: vigilancia estática, patrullas móviles, respuesta a alarmas, monitorización remota, mantenimiento técnico, auditorías y formación. Un licitador fuerte en una línea puede ser débil en otra, y un precio único combinado oculta esa diferencia.

Por último, recoja el contexto laboral local. En varios países europeos, un cambio de contratista puede desencadenar un traspaso obligatorio de los vigilantes que ya trabajan en sus instalaciones. En España, por ejemplo, el convenio colectivo estatal de empresas de seguridad (2026 a 2030) aplica sus normas de subrogación tanto si el cliente es público como privado. Los licitadores necesitan esa información para cotizar correctamente.

Estructure los lotes por país y luego por servicio

Los grupos compradores suelen querer un único contrato. Eso puede funcionar, pero la estructura comercial subyacente debe seguir siendo granular. Los lotes por país (y, cuando proceda, por línea de servicio dentro de un país) permiten comparar lo comparable, ver dónde cada licitador es realmente competitivo y mantener una alternativa si un país no rinde.

Un modelo práctico es un acuerdo marco que fije los términos comunes (gobernanza, informes, KPI, protección de datos, derechos de auditoría, cláusulas éticas) con anexos por país que recojan la fijación de precios local, las obligaciones laborales locales y la evidencia de licencias locales. Esto

mantiene armonizada la columna vertebral jurídica a la vez que respeta el hecho de que la seguridad se presta conforme a normas nacionales.

Solicite precios desglosados en coste laboral por hora, gastos generales de gestión, equipamiento y margen. Sin esa transparencia no puede comprobar si un precio bajo es sostenible o si depende de pagar de menos al personal.

Criterios de evaluación que premien la calidad, no solo el precio

La seguridad es un servicio intensivo en mano de obra, y el precio más bajo suele lograrse recortando salarios, formación o supervisión. En una declaración conjunta de diciembre de 2022, los interlocutores sociales europeos de la seguridad privada (CoESS por la parte empresarial y UNI Europa por los trabajadores) reclamaron una contratación de mejor valor y criticaron las prácticas de adjudicación guiadas principalmente por el precio.

Un cuadro de mando equilibrado suele cubrir: cumplimiento normativo (licencias, seguros, derecho laboral), metodología operativa (plan de dotación de personal, supervisión, escalado), plan de movilización y transición, informes y tecnología, personas (contratación, formación, gestión de la rotación), ética y derechos humanos, y precio. Publique las ponderaciones y las pautas de puntuación para que los licitadores compitan sobre la misma base.

Defina los KPI a los que someterá al adjudicatario antes de adjudicar e inclúyalos en la licitación. Los compradores públicos del Reino Unido son una referencia útil: en virtud del artículo 52 de la Procurement Act 2023, un poder adjudicador debe fijar al menos tres KPI antes de formalizar un contrato público estimado en más de 5 millones de libras, y publicarlos. Los grupos privados no están obligados por esta norma, pero vale la pena imitar la disciplina.

Use un piloto antes del despliegue completo

Un piloto reduce el riesgo de comprometer decenas de emplazamientos en un modelo no probado. El Sourcing Playbook del Gobierno británico incluye una nota de orientación específica sobre pruebas y pilotos de servicios, junto con la modelización del coste razonable, precisamente por este motivo.

Elija dos o tres países que representen condiciones distintas (por ejemplo, un mercado maduro y otro donde su cobertura actual sea débil). Fije de antemano la duración del piloto, los KPI, el formato de los informes y los criterios de decisión para ampliar la escala. Trate el piloto como parte de la evaluación, no como una formalidad.

Utilice el piloto para probar lo más difícil de juzgar sobre el papel: con qué rapidez el proveedor contrata y forma a los vigilantes, cómo gestionan los supervisores un incidente real, si los informes llegan a tiempo y en el formato acordado, y cómo cooperan los equipos de cada país con sus responsables locales de emplazamiento. Si el piloto revela deficiencias, documéntelas y pida un plan correctivo antes de ampliar el alcance.

Errores comunes que evitar

Los mismos errores aparecen en muchas licitaciones multipaís. Use esta lista como comprobación previa al lanzamiento.

- Emitir una única tabla de precios global que ignora las escalas salariales y los convenios colectivos locales.
- Dejar fuera del pliego de licitación las obligaciones de traspaso de personal, lo que genera costes sorpresa en la movilización.
- Puntuar la "experiencia" sin pedir referencias verificables en cada país.
- Aceptar licencias y certificados de seguro sin comprobar su validez y alcance.
- Definir los KPI después de la adjudicación, cuando el comprador ha perdido capacidad de negociación.
- Subestimar la transición: sin cronograma, sin un gestor de transición designado, sin un plan de entrega emplazamiento por emplazamiento.
- Permitir la subcontratación no declarada, lo que rompe la cadena de responsabilidad.
- Omitir un plan de salida, de modo que el grupo no pueda cambiar de proveedor en un país sin alterar a los demás.

Cómo lo enfoca IPN

IPN es una red de empresas de seguridad nacionales independientes, creada para responder a licitaciones multipaís con una respuesta coordinada única y una prestación local en cada país. Nos encontramos en nuestra fase fundacional y animamos a los compradores a aplicarnos el mismo escrutinio que a cualquier otro licitador: referencias a nivel país, licencias y transparencia en los precios.

Fuentes

UNI Europa and CoESS joint declaration on public procurement and collective bargaining (December 2022)
<https://uni-europa.org/news/uni-europa-coess-joint-declaration-on-public-procurement-and-collective-bargaining>

GOV.UK: The Sourcing and Consultancy Playbooks
<https://www.gov.uk/government/publications/the-sourcing-and-consultancy-playbooks>

Procurement Act 2023, section 52: Key performance indicators
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/52>

BOE: Resolution of 8 April 2026 registering the Convenio colectivo estatal de empresas de seguridad
<https://www.boe.es/eli/es/res/2026/04/08/%285%29>

<https://international-pn.com/es/analisis/guia-licitacion-seguridad-multipais>