

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2024-2025**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SECURITAS  
DIRECT: ADAPTACIÓN AL ENTORNO  
EMPRESARIAL**

**STRATEGIC ANALYSIS OF SECURITAS  
DIRECT: ADAPTATION TO THE BUSINESS  
ENVIRONMENT**

**AUTORA: PAULINA NATALIA ROMANIUK**

**DIRECTOR: ALBERTO GARCIA CERRO**

**CONVOCATORIA DE DEFENSA: FEBRERO 2025**

*DECLARACIÓN RESPONSABLE*

*La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.*

*En tal sentido, Don/Doña PAULINA NATALIA ROMANIUK se hace responsable:*

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

*Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.*

*Fdo.:*

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....   | 5  |
| I. INTRODUCCIÓN.....   | 7  |
| II. DESARROLLO.....  | 8  |
| <b>CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE SECURITAS DIRECT</b> .....                  | 8  |
| 1.1. <i>Historia y evolución.</i> .....                                    | 8  |
| 1.2. <i>Identidad corporativa.</i> .....                                   | 9  |
| 1.3. <i>Estructura organizativa.</i> .....                                 | 10 |
| 1.4. <i>Modelo de funcionamiento.</i> .....                                | 10 |
| 1.5. <i>Posicionamiento en el mercado.</i> .....                           | 11 |
| 1.6. <i>Compromiso social y sostenibilidad.</i> .....                      | 11 |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....                                     | 12 |
| 2.1. <i>Definición del análisis estratégico.</i> .....                     | 12 |
| 2.2. <i>Herramientas de análisis utilizadas:</i> .....                     | 13 |
| <b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE SECURITAS DIRECT</b> .....  | 16 |
| 3.1. <i>Análisis PESTEL:</i> .....   | 16 |
| 3.2. <i>Análisis del sector:</i> .....                                     | 18 |
| <b>CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE SECURITAS DIRECT.</b> ..... | 20 |
| 4.1. <i>Evaluación de recursos y capacidades:</i> .....                    | 20 |
| 4.2. <i>Análisis de la cadena de valor</i> .....                           | 27 |
| <b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DAFO</b> .....                                     | 29 |
| <b>CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE SECURITAS DIRECT.</b><br>..... | 32 |
| 6.1. <i>Evaluación de la estrategia actual:</i> .....                      | 32 |
| 6.2. <i>Comparación con competidores clave</i> .....                       | 32 |
| 6.3. <i>Propuestas estratégicas futuras:</i> .....                         | 33 |
| III. CONCLUSIONES .....  | 35 |
| IV. BIBLIOGRAFÍA.....  | 36 |

**TABLAS**

Tabla 4.1: Análisis vertical del activo de Securitas Direct entre 2018 y 2022. .... 21

Tabla 4.2: Análisis Vertical del Patrimonio Neto y el Pasivo de Securitas Direct entre 2018 y 2022 ..... 23

Tabla 4.3: Análisis Horizontal del Activo de Securitas Direct entre 2018 y 2022. .... 24

Tabla 5.1: Matriz DAFO de Securitas Direct..... 29

Tabla 6.1: Comparación de Securitas Direct con competidores clave..... 33

**FIGURAS**

Figura 1.1: Línea de tiempo de la evolución de Securitas Direct..... 8

Figura 1.2: Estructura jerárquica actual de la empresa..... 9

Figura 1.3: Organigrama corporativo de Securitas Direct ..... 10

Figura 2.1: Diagrama ilustrativo del Modelo de las cinco fuerzas de Porter ..... 14

Figura 4.1: Actividades clave identificadas de la cadena de valor ..... 27

**GRÁFICOS**

Gráfico 3.1: Análisis del impacto relativo de los factores PESTEL en Securitas Direct. .... 17

Gráfico 3.2: Análisis del impacto de las Cinco Fuerzas de Porter en Securitas Direct. 19

Gráfico 4.1: Composición del activo entre 2018 y 2022. .... 22

Gráfico 4.2: Composición del patrimonio neto y el pasivo en cada año entre 2018 y 2022. .... 23

Gráfico 4.3: Evolución de cada componente del activo a lo largo del tiempo entre 2018 y 2022. .... 24

Gráfico 4.4: Evolución de cada componente del activo a lo largo del tiempo entre 2018 y 2022. .... 26

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis del entorno basado en la estrategia empresarial de Securitas Direct, una de las empresas líderes en el sector de la seguridad electrónica. Para lograr este objetivo, se ha empleado una metodología que combina el análisis de datos históricos y la revisión de estrategias internas de la empresa, así como su respuesta a los cambios en el entorno externo.

La metodología empleada incluye una revisión exhaustiva de la historia y evolución de la empresa de Securitas Direct desde su fundación en 1988 hasta la actualidad. Se ha analizado cómo la empresa ha adaptado sus estrategias para mantener su liderazgo en el mercado, expandiendo su presencia a más de 17 países y atendiendo a millones de clientes en todo el mundo. Además, se ha examinado la estructura organizativa de la empresa, su modelo de funcionamiento y su posicionamiento en el mercado, con un enfoque particular en el mercado español.

Los resultados principales del análisis revelan que Securitas Direct ha logrado su éxito gracias a una combinación de tecnología avanzada, atención al cliente personalizada y un compromiso con la sostenibilidad. La empresa ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno externo, lo que le ha permitido mantener una ventaja competitiva sostenible. La central receptora de alarmas y el soporte técnico especializado son ejemplos de cómo la empresa ha logrado ofrecer un servicio de alta calidad que responde rápidamente a las necesidades de sus clientes.

La empresa de Securitas Direct ha demostrado ser una empresa resiliente y adaptable, capaz de mantener su liderazgo en el mercado de la seguridad electrónica. Continuar con esta trayectoria de innovación y compromiso con el cliente será crucial para su éxito futuro. Sin embargo, es importante que la empresa siga invirtiendo en innovación tecnológica, fortaleciendo la atención al cliente y expandiendo su compromiso con la sostenibilidad.

Futuras investigaciones podrían explorar cómo Securitas Direct puede integrar aún más la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en sus soluciones de seguridad, así como analizar más profundamente sus estrategias de marketing y comunicación.

## ABSTRACT

The present work aims to conduct an analysis of the environment based on the business strategy of Securitas Direct, one of the leading companies in the electronic security sector. To achieve this objective, a methodology combining the analysis of historical data and the review of the company's internal strategies, as well as its response to changes in the external environment, has been employed.

The methodology used includes an exhaustive review of the history and evolution of Securitas Direct from its founding in 1988 to the present day. The analysis examines how the company has adapted its strategies to maintain its market leadership, expanding its presence to more than 17 countries and serving millions of customers worldwide. Additionally, the company's organizational structure, operating model, and market positioning have been examined, with a particular focus on the Spanish market.

The main results of the analysis reveal that Securitas Direct has achieved its success through a combination of advanced technology, personalized customer service, and a

commitment to sustainability. The company has demonstrated a remarkable ability to adapt to changes in the external environment, allowing it to maintain a sustainable competitive advantage. The alarm receiving center and specialized technical support are examples of how the company has managed to provide high-quality service that quickly responds to customer needs.

Securitas Direct has proven to be a resilient and adaptable company, capable of maintaining its leadership in the electronic security market. Continuing this trajectory of innovation and customer commitment will be crucial for its future success. However, it is important for the company to continue investing in technological innovation, strengthening customer service, and expanding its commitment to sustainability. Future research could explore how Securitas Direct can further integrate artificial intelligence and machine learning into its security solutions, as well as conduct a more in-depth analysis of its marketing and communication strategies.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la humanidad, la seguridad se ha convertido en un aspecto prioritario para hogares, empresas e instituciones. Según lo aborda Muromets (2024), el avance de las tecnologías y la creciente necesidad de proteger bienes y personas frente a riesgos externos han impulsado a las empresas del sector de seguridad a evolucionar y adaptarse de forma continua. Este Trabajo de Fin de Grado se centra en el análisis estratégico de Securitas Direct, una de las compañías líderes en el ámbito de la seguridad, conocida tanto por su innovación tecnológica como por su enfoque en la satisfacción del cliente (Fouad, 2022).

La elección de Securitas Direct como objeto de estudio, se basa en su consolidada presencia a nivel nacional e internacional, su capacidad para adaptarse a las demandas de un entorno dinámico, y su compromiso con la innovación hacen de esta empresa un caso relevante para entender cómo opera y se mantiene competitivo en un sector tan exigente según lo explica Evans *et al.* (2019). Según Fouad (2021), con presencia en 17 países y una trayectoria de más de tres décadas, Securitas Direct ofrece una perspectiva única sobre cómo integrar estrategias corporativas, tecnologías avanzadas y acciones sociales para garantizar un servicio de calidad.

Este trabajo tiene como objetivo analizar en profundidad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) de la empresa, poniendo especial énfasis en sus valores organizacionales, unidades estratégicas de negocio, recursos y capacidades (Mohan, 2023). A través de un enfoque integral propuesto por Progoulakis, Rohmeyer y Nikitakos (2021), se busca no solo identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño, sino también comprender cómo estas variables interactúan para consolidar su posición de liderazgo en el sector de seguridad y vigilancia.

Además, se explorarán aspectos clave como el campo de actividad de la empresa, su orientación estratégica, los valores que guían sus operaciones y el impacto de su modelo de negocio en la sociedad y el medio ambiente según la propuesta de Baobao *et al.* (2021). Todo ello será respaldado por datos relevantes, tablas y gráficos que ofrecerán una visión más clara y objetiva de los elementos analizados.

Uno de los elementos distintivos de Securitas Direct es su enfoque hacia la innovación tecnológica, que le ha permitido desarrollar soluciones como alarmas conectadas, sistemas de seguridad perimetral y como elemento más novedoso, a decir de Zhang y Dafoe (2020) herramientas que integran inteligencia artificial para ofrecer una protección más eficiente. Este aspecto será una de las líneas principales del análisis, basado en la propuesta de Halim y Yusof (2019), que destacan cómo la empresa utilizando la tecnología no solo logra mantener su liderazgo, sino también puede responder a las necesidades cambiantes de sus clientes.

La realización de este trabajo ha sido una experiencia enriquecedora que ha permitido descubrir las complejidades del sector de la seguridad y las múltiples dimensiones que abarcan las actividades de una empresa como Securitas Direct, las cuales Ilesanmi (2020) aborda detalladamente en su trabajo. De igual manera Rensburg, Zyl-Gous y Heinecken (2022), ayudan a entender como desde su estructura organizativa hasta su compromiso con la sostenibilidad, cada aspecto analizado ofrece valiosas lecciones sobre cómo gestionar una organización en un entorno altamente competitivo y regulado.

En las siguientes páginas, se encontrará un análisis detallado que no solo refleja el estado actual de la empresa, sino también los retos y oportunidades que enfrenta en el futuro. Este Trabajo de Fin de Grado no solo busca aportar una visión estratégica de Securitas Direct, sino también contribuir al entendimiento general del sector de la seguridad, mostrando cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio (Nikolenko *et al.*, 2018).

## II. DESARROLLO

### CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE SECURITAS DIRECT

#### 1.1. Historia y evolución.

Securitas Direct es una de las empresas líderes en el sector de la seguridad electrónica. Según Securitas Direct (2024) con una trayectoria que se remonta a 1988, cuando fue fundada en Suecia como parte del grupo Securitas AB era solamente una división. Inicialmente, la empresa se centró en ofrecer soluciones de seguridad tradicionales, pero con el tiempo se especializó en servicios de alarmas conectadas y sistemas tecnológicos avanzados. En términos de innovaciones tecnológicas, Securitas Direct ha sido pionera en varias áreas. En 2004, la empresa implementó la recogida de sonido de la vivienda, y en 2006, introdujo la videovigilancia en sus sistemas de alarma. Estas innovaciones han sido fundamentales para mejorar la eficacia de sus servicios de seguridad.

Según Corresponsales (2024), en el año 2006, Securitas Direct se separó de su grupo matriz y comenzó a operar como una entidad independiente, consolidando su posición en el mercado europeo, lo que fue crucial para su expansión global. Desde entonces, ha experimentado un crecimiento significativo, expandiendo su presencia a más de 17 países y atendiendo a más de 4 millones de clientes en todo el mundo. La empresa comenzó a cotizar en la Bolsa de Estocolmo, lo que le dio acceso a más capital para financiar su crecimiento. En España, donde opera desde 1993, Securitas Direct es líder en sistemas de seguridad para hogares y pequeñas empresas, con una amplia base de clientes y reconocimiento en el mercado (Securitas Direct, 2024). Para visualizar mejor la evolución de Securitas Direct, se ilustra una línea de tiempo que destaca los hitos clave, adquisiciones importantes e innovaciones tecnológicas por las que ha transitado la empresa:

Figura 1.1.: Línea de tiempo de la evolución de Securitas Direct



Fuente: Elaboración propia con información de (Securitas Direct, 2024)

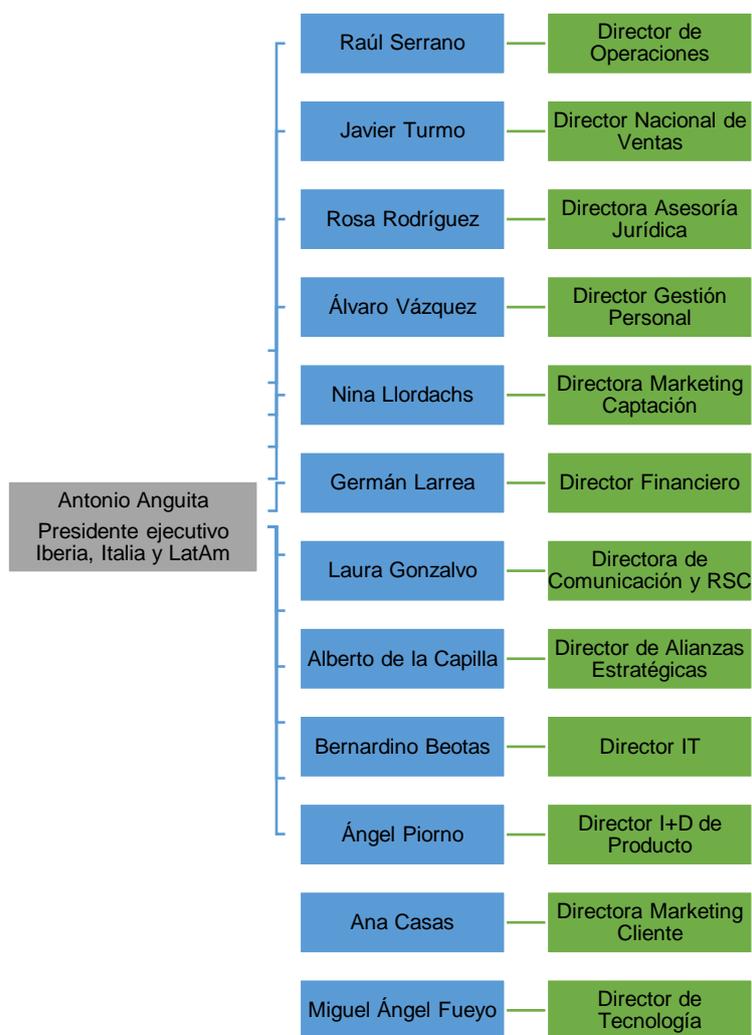
## 1.2. Identidad corporativa.

La misión de Securitas Direct es proteger lo que más importa a sus clientes, ofreciendo soluciones de seguridad innovadoras y adaptadas a sus necesidades. La empresa se guía por valores clave como la confianza, la innovación, la cercanía con el cliente y el compromiso con la excelencia. Su visión es convertirse en la empresa más confiable en el ámbito de la seguridad electrónica, utilizando la tecnología para proporcionar tranquilidad y bienestar a los hogares y negocios que protege (Securitas Direct, 2024).

Un ejemplo concreto de cómo Securitas Direct implementa sus valores en la práctica es su enfoque en la atención al cliente personalizado. Según Securitas Direct (2024) La empresa cuenta con un equipo especializado que ofrece soporte técnico y consultas personalizadas, asegurando que cada cliente reciba una atención de alta calidad

La empresa cuenta con más de 10.000 empleados. La estructura actual de la empresa que engloba Iberia, Italia y Latam podemos representarla con el siguiente organigrama.

Figura 1.2.: Estructura jerárquica actual de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con información de Securitas Direct (2024)

### 1.3. Estructura organizativa.

Securitas Direct cuenta con una estructura organizativa diseñada para maximizar la eficiencia y garantizar un servicio de alta calidad en cada uno de los países donde opera. La sede central en Malmö, Suecia, gestiona las estrategias globales y el desarrollo de nuevos servicios. Cada país cuenta con una dirección nacional encargada de adaptar los servicios y estrategias a las particularidades del mercado local. El Centro Tecnológico en Madrid es el corazón de la innovación tecnológica de la empresa, desde donde se desarrollan nuevas soluciones de seguridad para el mercado global (Securitas Direct, 2024).

#### 1.3.1. Organigrama corporativo de Securitas Direct:

La figura muestra como se estructura la empresa según los niveles jerárquicos de sus instalaciones:

Figura 1.3.:Organigrama corporativo de Securitas Direct



Fuente: Elaboración propia con información de Securitas Direct (2024).

### 1.4. Modelo de funcionamiento.

El modelo de negocio de Securitas Direct, según Securitas Direct (2024), se basa en tres pilares fundamentales:

1. **Tecnología avanzada:** Ofrecen sistemas de alarma conectados con cámaras, sensores y aplicaciones móviles, lo que permite a los clientes gestionar su seguridad en tiempo real.
2. **Central Receptora de Alarmas (CRA):** Su CRA opera las 24 horas del día, los 7 días de la semana, monitoreando y gestionando cualquier incidencia detectada por los sistemas de alarma. Su capacidad de verificar las alarmas con imágenes y audio en tiempo real mejora la eficacia de las respuestas.
3. **Atención al cliente personalizada:** Cuentan con un equipo especializado que ofrece soporte técnico, consultas personalizadas y soluciones inmediatas para cualquier incidencia reportada por sus clientes.

### **1.5. Posicionamiento en el mercado.**

En el mercado español, Securitas Direct es líder indiscutible, gracias a su capacidad para combinar tecnología de vanguardia con un servicio al cliente sobresaliente. La empresa mantiene una ventaja competitiva mediante la diferenciación de sus servicios, como la verificación activa de alarmas y la integración de inteligencia artificial en sus soluciones. Además, su red de instaladores y asesores locales le permite llegar a clientes en cualquier rincón del país, garantizando una atención cercana y eficiente (Securitas Direct, 2024).

### **1.6. Compromiso social y sostenibilidad.**

Securitas Direct promueve políticas sostenibles y responsables en todos los aspectos de su actividad. Según Corresponsales (2024) estas incluyen:

- Reciclaje de equipos electrónicos: Implementan programas de recuperación y reciclaje de dispositivos obsoletos.
- Optimización logística: Reducen emisiones de CO2 mediante rutas logísticas más eficientes.
- Educación en seguridad: Colaboran con instituciones públicas y privadas para sensibilizar a la población sobre la importancia de la seguridad.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Definición del análisis estratégico.

El análisis estratégico es un proceso fundamental en la gestión empresarial que permite a las organizaciones comprender y anticipar los factores internos y externos que influyen en su desempeño (Salinas y Burgas, 2019). Este enfoque no solo identifica las oportunidades y amenazas del entorno, sino que también evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa, permitiendo definir estrategias que aseguren su sostenibilidad y competitividad.

En términos generales, el análisis estratégico es el punto de partida para la toma de decisiones informadas. Durán, Cabuya y Molina (2018) abordan como el análisis estratégico proporciona una visión integral del entorno empresarial, a aspectos económicos, sociales, tecnológicos, políticos y legales que condicionan el mercado. Asimismo, permite explorar las dinámicas internas de la organización, como sus capacidades, recursos y procesos, que son esenciales para implementar estrategias efectivas (Cajamarca *et al.*, 2022).

La importancia del análisis estratégico se aborda por Trojaola (2023) indicando que el mismo radica en su capacidad para ofrecer un marco estructurado que oriente la planificación y ejecución de las acciones empresariales. Según Gutiérrez y Vargas-Hernández (2019), a través de herramientas específicas, como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el DAFO y la cadena de valor, las empresas pueden identificar sus ventajas competitivas y posicionarse de manera favorable frente a sus competidores.

En este sentido, Poot *et al.* (2023) plantean que el modelo de las cinco fuerzas de Porter es uno de los primeros modelos que abordan de manera puntual factores relacionados con el entorno donde operan las organizaciones, lo que implica la integración de competidores y la formulación de estrategias competitivas. Este marco permite a las empresas evaluar la rivalidad en el mercado y las amenazas de nuevos entrantes, así como el poder de negociación de proveedores y compradores.

En este capítulo se profundizará en las herramientas más relevantes para llevar a cabo este análisis estratégico, detallando su utilidad y la forma en que serán aplicadas al caso de Securitas Direct. Según Verdú y Castelló (2021), la aplicación de estos modelos no está exenta de desafíos, como la necesidad de un análisis estructurado y la consideración de las dinámicas específicas del sector, lo que puede influir en la efectividad de las estrategias formuladas. Por lo tanto, es crucial que las empresas no solo utilicen estas herramientas, sino que también las adapten a su contexto particular para maximizar su efectividad en la toma de decisiones estratégicas (Urquijo, 2023).

## 2.2. Herramientas de análisis utilizadas:

### 2.2.1. Modelo PESTEL.

El modelo PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los factores externos que afectan el entorno empresarial. Según Mahadiansar (2023), este modelo clasifica las variables en seis categorías principales:

- **Políticos:** Incluyen regulaciones gubernamentales, políticas fiscales, estabilidad política y tratados internacionales.
- **Económicos:** Factores como la inflación, tasas de interés, tipos de cambio y crecimiento económico que condicionan la capacidad de compra y el comportamiento del mercado.
- **Sociales:** Cambios demográficos, actitudes culturales, tendencias sociales y comportamientos del consumidor.
- **Tecnológicos:** Innovaciones, adopción tecnológica, inversión en I+D y avances que impactan en la industria.
- **Ecológicos:** Preocupaciones ambientales, políticas de sostenibilidad y regulaciones medioambientales.
- **Legales:** Leyes laborales, normativas de seguridad, propiedad intelectual y cumplimiento normativo.

Niu (2024) explica que cada una de estas categorías juega un papel crucial en la comprensión del entorno en el que opera una empresa. Por ejemplo, los factores de políticos incluyen regulaciones gubernamentales y estabilidad política, mientras que los factores económicos abarcan aspectos como la inflación y tasas de interés, que son determinantes en la capacidad de compra de los consumidores.

En el caso de Securitas Direct, el análisis PESTEL permitirá comprender cómo las condiciones macroambientales influyen en su operación y estrategia. La legislación sobre privacidad y protección de datos, así como la creciente demanda de soluciones tecnológicas avanzadas en el ámbito de la seguridad, son ejemplos de factores que se pueden analizar mediante este modelo (Bitoun, David y Devillers, 2022). Además, según Bourgeois (2024), el uso de PESTEL ha demostrado ser efectivo para la toma de decisiones estratégicas en diversas industrias, lo que refuerza su aplicabilidad en el contexto de Securitas Direct.

### 2.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es otra herramienta clave que ayuda a evaluar la competitividad dentro de una industria. Bourgeois (2024) explica como este enfoque permite analizar cinco factores principales que determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad del mercado. Este modelo será aplicado a Securitas Direct para analizar cómo la empresa enfrenta los desafíos de la industria de la seguridad, desde la aparición de nuevos actores hasta la influencia de los clientes en sus servicios. La figura 2 muestra un diagrama que ilustra estos factores.

Figura 2.1.: Diagrama ilustrativo del Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con información de Bourgeois (2024).

Según detalla Bourgeois (2024):

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** Tienen que ver con los nivel de competencia directa en el mercado y estrategias utilizadas para captar clientes.
2. **Amenaza de nuevos entrantes:** Guarda relación con las barreras de entrada que dificultan la llegada de nuevos competidores, como economías de escala, costes de cambio y acceso a tecnología.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Es el grado de influencia que tienen los proveedores sobre los costes y condiciones de los insumos.
4. **Poder de negociación de los clientes:** Está relacionado con la capacidad de los consumidores para exigir precios más bajos o mejores servicios.
5. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Se refiere al riesgo de que alternativas similares puedan reemplazar los productos actuales.

La aplicación de este modelo a Securitas Direct facilitará la identificación de los desafíos que enfrenta en la industria de la seguridad, desde la aparición de nuevos actores hasta la influencia de los clientes en sus servicios. Por ejemplo, las barreras de entrada y el poder de negociación de los proveedores son factores que pueden afectar directamente la estrategia de la empresa (Vojinović, Stević y Tanackov, 2022). La comprensión de estas dinámicas competitivas es esencial para que Securitas Direct pueda desarrollar estrategias efectivas que le permitan mantener su ventaja en el mercado (Bourgeois, 2024).

### 2.2.3. Análisis DAFO.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta de diagnóstico que permite identificar los factores internos y externos que afectan a una organización según detalla Niu (2024):

- **Fortalezas:** Factores internos que ofrecen ventajas competitivas, como innovación tecnológica, liderazgo en el mercado y una sólida base de clientes.
- **Debilidades:** Áreas internas que requieren mejora, como dependencia de proveedores específicos o altos costes operativos.
- **Oportunidades:** Factores externos que pueden ser aprovechados para crecer o mejorar, como avances tecnológicos o cambios en las regulaciones favorables.
- **Amenazas:** Elementos externos que podrían perjudicar a la empresa, como la competencia emergente o crisis económicas.

Las fortalezas, como la innovación tecnológica y una sólida base de clientes, son elementos que pueden ser explotados para capitalizar oportunidades, mientras que las debilidades, como la dependencia de proveedores específicos, deben ser abordadas para evitar riesgos (Niu, 2024). Según explica Niu (2024), el DAFO también permite a las empresas anticipar y reaccionar ante amenazas externas, como la competencia emergente o crisis económica, lo que es crucial en un entorno empresarial tan dinámico como el de la seguridad. Por su parte, Bourgeois (2024) explica que la combinación de DAFO con otras herramientas como PESTEL y el modelo de Porter proporciona una visión integral del entorno competitivo y de las capacidades internas de la empresa. En el caso de Securitas Direct, el DAFO permitirá identificar cómo sus capacidades internas pueden alinearse con las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas externas.

### 2.2.4. Cadena de valor.

La cadena de valor es un modelo que descompone las actividades internas de una organización para analizar cómo cada una aporta valor al producto o servicio final. Según (Sari *et al.*, 2021), estas actividades se dividen en dos categorías:

1. **Actividades primarias:** Incluyen logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios posventa.
2. **Actividades de soporte:** Comprenden la gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, adquisiciones y estructura organizativa.

En el caso de Securitas Direct, el análisis de la cadena de valor permitirá comprender cómo la empresa genera valor en cada etapa de su operación, desde el desarrollo de tecnología de seguridad hasta la atención al cliente (Das, 2023). La identificación de las actividades que generan valor es esencial para que Securitas Direct pueda implementar mejoras que no solo optimicen sus operaciones, sino que también responden a las demandas del mercado y las expectativas de los clientes (Vojinović, Stević y Tanackov, 2022).

Este enfoque integral es fundamental para el desarrollo de estrategias que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo (Ayele *et al.*, 2021). El desarrollo de este marco teórico establece una base sólida para el análisis estratégico de Securitas Direct, integrando herramientas que ofrecen una visión integral de su entorno, competencias y posición en el mercado.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE SECURITAS DIRECT**

El análisis del entorno externo es un paso esencial para comprender los factores que influyen en el desempeño y las decisiones estratégicas de Securitas Direct. A través de herramientas como el modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, es posible identificar las condiciones del mercado en el que opera la empresa, así como su posición competitiva frente a otros actores de la industria de la seguridad.

### **3.1. ANÁLISIS PESTEL:**

El modelo PESTEL examina los factores macroambientales que afectan a las organizaciones, proporcionando una visión integral de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

#### **3.1.1. Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.**

##### **➤ Factores políticos**

El entorno político juega un papel crucial en la industria de la seguridad, ya que regula aspectos relacionados con la privacidad, la protección de datos y la instalación de sistemas de vigilancia. En el caso de España, la normativa europea sobre protección de datos (GDPR) ha establecido estrictos requisitos para el manejo de la información, lo que afecta directamente a empresas como Securitas Direct que gestionan grandes volúmenes de datos sensibles.

Además, la estabilidad política y las políticas públicas en seguridad ciudadana son factores determinantes. Iniciativas gubernamentales que promuevan la seguridad privada pueden crear oportunidades para la empresa, mientras que posibles restricciones en el uso de ciertas tecnologías (como cámaras de vigilancia con reconocimiento facial) podrían representar desafíos.

##### **➤ Factores económicos**

El crecimiento económico y los niveles de renta disponible son fundamentales para el mercado de la seguridad, ya que los sistemas de protección suelen percibirse como bienes de lujo. En un contexto de desaceleración económica, los consumidores pueden priorizar otros gastos, lo que afectaría la demanda. Por otro lado, la inflación y el aumento de los costes energéticos podrían impactar tanto en la operación como en los márgenes de la empresa. Sin embargo, la diversificación de clientes, incluyendo sectores como retail, banca y residencias, mitiga en cierta medida estos riesgos.

##### **➤ Factores sociales**

La creciente preocupación por la seguridad, tanto en el ámbito residencial como empresarial, ha impulsado la demanda de servicios como los que ofrece Securitas Direct. El aumento de robos, la percepción de inseguridad y la búsqueda de soluciones tecnológicas avanzadas reflejan un cambio en las prioridades de los consumidores. Además, factores demográficos como el envejecimiento de la población influyen en el diseño de soluciones personalizadas, como sistemas accesibles para personas mayores. La empresa también se enfrenta al reto de adaptarse a un público cada vez más informado y exigente, que valora la transparencia y el compromiso ético de las marcas.

➤ **Factores tecnológicos**

La tecnología es un motor de innovación para Securitas Direct, donde avances como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y el análisis predictivo desempeñan un papel clave. Por ejemplo, los dispositivos conectados permiten una supervisión en tiempo real, mientras que los algoritmos de aprendizaje automático optimizan la detección de amenazas. Sin embargo, la rápida evolución tecnológica también supone un desafío, ya que obliga a la empresa a mantenerse a la vanguardia para competir con nuevos actores que ofrecen soluciones disruptivas.

➤ **Factores ecológicos**

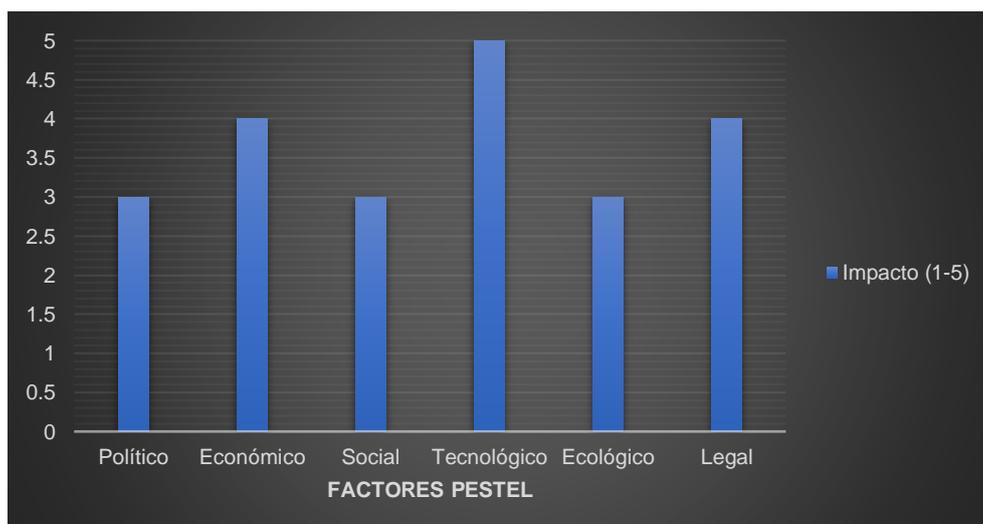
La sostenibilidad se ha convertido en una prioridad para muchas industrias, incluida la seguridad. Los clientes valoran cada vez más las soluciones respetuosas con el medio ambiente, como sistemas de bajo consumo energético o fabricados con materiales reciclables. Por otro lado, las regulaciones medioambientales y la necesidad de reducir la huella de carbono impulsan a Securitas Direct a implementar prácticas sostenibles tanto en sus operaciones como en sus productos.

➤ **Factores legales**

El marco normativo que regula la seguridad privada, la protección de datos y el comercio electrónico tiene un impacto significativo en Securitas Direct. Además del cumplimiento del GDPR, la empresa debe adaptarse a leyes específicas sobre la instalación de sistemas de vigilancia y la gestión de alarmas. Cualquier incumplimiento normativo no solo podría generar sanciones económicas, sino también dañar la reputación de la marca, lo que subraya la importancia de mantener un equipo legal sólido y actualizado.

El gráfico 1 muestra la evaluación de cada uno de los factores PESTEL en Securitas Direct destacando el Tecnológico.

Gráfico 3.1.:Análisis del impacto relativo de los factores PESTEL en Securitas Direct.



Fuente: Elaboración propia.

## **3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR:**

### **3.2.1. Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad del mercado.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la competitividad dentro de la industria de la seguridad. En el caso de Securitas Direct, las fuerzas son las siguientes:

#### **Amenaza de nuevos entrantes:**

La industria de la seguridad tiene barreras de entrada significativas, como los altos costes tecnológicos, la necesidad de cumplir con estrictas regulaciones y la importancia de la confianza del cliente. Sin embargo, la digitalización facilita la entrada de startups que ofrecen soluciones innovadoras a menor costo.

#### **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores de componentes tecnológicos, como cámaras, sensores y software, tienen un peso considerable en la cadena de valor. La dependencia de proveedores clave puede aumentar los costes o generar riesgos de desabastecimiento.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

En un mercado competitivo, los clientes tienen acceso a múltiples opciones, lo que les otorga poder para negociar precios y exigir servicios de alta calidad. La fidelización del cliente mediante contratos a largo plazo es una estrategia clave para mitigar esta presión.

#### **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

Las alternativas a los sistemas de seguridad tradicionales, como las aplicaciones de monitoreo móvil o las comunidades vecinales organizadas, representan una competencia indirecta. Sin embargo, la capacidad de ofrecer servicios integrales y personalizados reduce este riesgo para Securitas Direct.

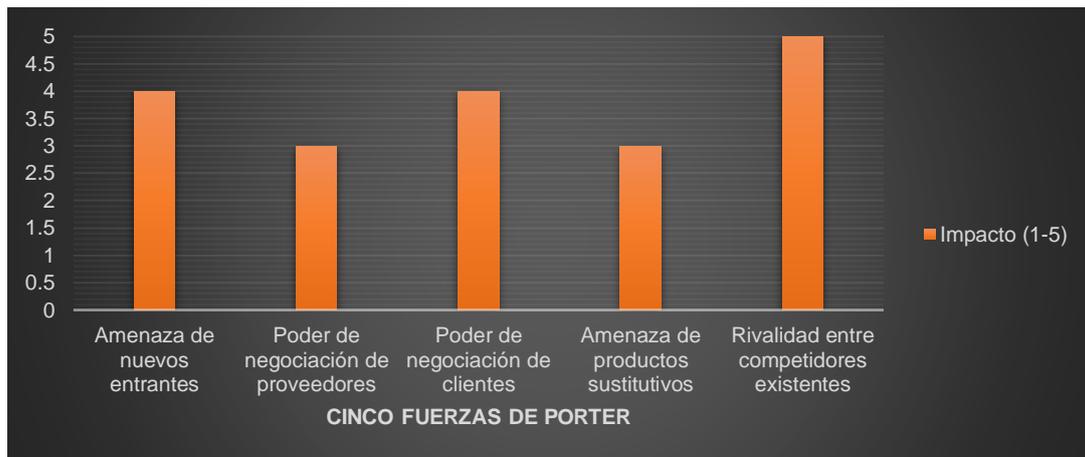
#### **Rivalidad entre competidores existentes:**

El mercado de la seguridad está altamente fragmentado, con actores globales y locales compitiendo por cuota de mercado. Securitas Direct se diferencia por su fuerte inversión en tecnología y su servicio al cliente, pero debe mantenerse innovadora para proteger su posición.

### 3.2.2. Posición relativa de securitas direct frente a sus competidores.

Securitas Direct se posiciona como líder en el sector de la seguridad residencial y empresarial gracias a su enfoque en innovación tecnológica, servicio personalizado y una sólida reputación en el mercado. Frente a competidores locales y globales, la empresa destaca por su capacidad de combinar soluciones de alta tecnología con una red de soporte operativo eficiente. Sin embargo, la competencia constante en precios, la aparición de startups tecnológicas y los cambios en las expectativas de los consumidores exigen que la empresa continúe invirtiendo en I+D y fortaleciendo su propuesta de valor.

Gráfico 3.2.: Análisis del impacto de las Cinco Fuerzas de Porter en Securitas Direct.



Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE SECURITAS DIRECT.

El análisis del entorno interno se enfoca en identificar los recursos, capacidades y actividades que se proporcionan a Securitas Direct como uno de los líderes en el sector de la seguridad. Comprender las fortalezas internas permite a la empresa capitalizar oportunidades externas y mitigar posibles debilidades en un mercado competitivo.

### 4.1. EVALUACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES:

El modelo de análisis de los recursos y capacidades establece que una ventaja competitiva sostenible radica en aquellos activos y habilidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y bien organizados (VRIO). A continuación se presentan los recursos tangibles e intangibles con que cuenta Securitas Direct.

#### 4.1.1. Tangibles e intangibles.

##### ➤ Recursos tangibles

- Infraestructura tecnológica:  
Securitas Direct cuenta con una estructura tecnológica avanzada que incluye centros de monitoreo 24/7, servidores de alta capacidad y sistemas de inteligencia artificial que analizan datos en tiempo real. Estos recursos tangibles son fundamentales para ofrecer un servicio confiable y diferenciado.
- Equipos y dispositivos:  
La empresa dispone de una amplia gama de dispositivos físicos, como sensores, cámaras y alarmas inteligentes, diseñados con tecnología propia o en colaboración con proveedores estratégicos. Estos equipos son clave para garantizar la efectividad de sus soluciones de seguridad.
- Capacidad:  
Securitas Direct cuenta con una extensa red de técnicos especializados que permiten una instalación y mantenimiento eficiente, asegurando una cobertura geográfica significativa tanto en áreas urbanas como rurales.
- Finanzas:  
Aunque los datos específicos no siempre están disponibles, Securitas Direct muestra una sólida posición financiera derivada de su modelo de ingresos recurrentes a través de contratos de suscripción. Esto le otorga estabilidad y capacidad para intervenir en investigación y desarrollo.

##### ➤ Recursos intangibles

- Marca y reputación:  
Securitas Direct ha construido una marca reconocida y confiable en el mercado europeo asociada a la innovación tecnológica y excelencia en el servicio al cliente. Esta reputación facilita la fidelización de clientes y la atracción de nuevos mercados.

- Propiedad intelectual:  
La empresa posee patentes relacionadas con diversas tecnologías de seguridad y algoritmos de detección. Estos activos intangibles fortalecen su posición competitiva al limitar la imitación por parte de los competidores.
- Capital humano:  
El equipo de Securitas Direct incluye expertos en tecnología, marketing y operaciones, cuya formación y experiencia son activos clave para desarrollar soluciones innovadoras y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado.
- Base de datos:  
Gracias a su amplia red de dispositivos conectados, la empresa recopila grandes volúmenes de datos que se utilizan para optimizar sus servicios y mejorar la experiencia del cliente.

#### 4.1.2. Análisis financiero y operativo.

##### ➤ Análisis Vertical del Activo

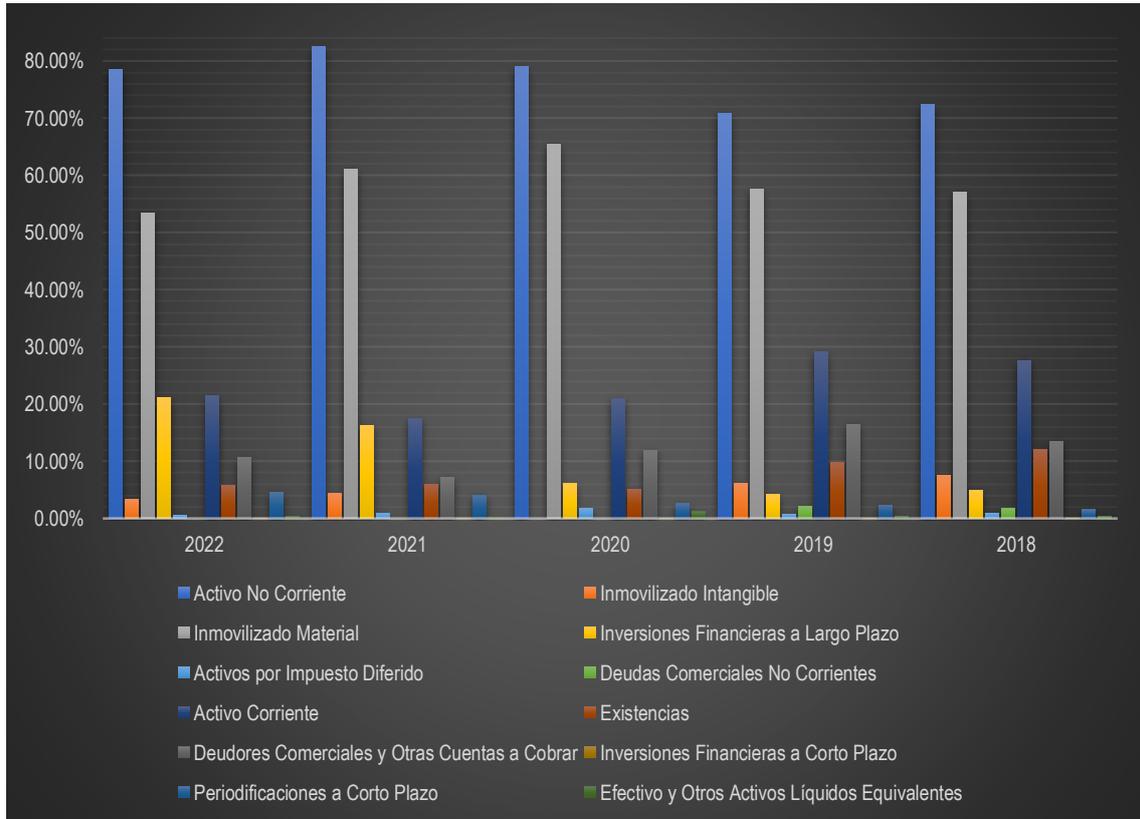
El análisis vertical del activo nos permite entender la composición del activo de Securitas Direct en términos porcentuales, lo que facilita la comparación entre años. A continuación, se presenta un análisis detallado de los componentes del activo no corriente y corriente desde 2018 hasta 2022.

Tabla 4.1.: Análisis vertical del activo de Securitas Direct entre 2018 y 2022.

| Año  | Activo No Corriente | Inmovilizado Intangible | Inmovilizado Material | Inversiones Financieras a Largo Plazo | Activos por Impuesto Diferido | Deudas Comerciales No Corrientes | Activo Corriente | Existencias | Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar | Inversiones Financieras a Corto Plazo | Periodificaciones a Corto Plazo | Efectivo y Otros Activos Líquidos Equivalentes |
|------|---------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------|-------------|---|---------------------------------------|---------------------------------|--|
| 2022 | 78,54%              | 3,38%                   | 53,35%                | 21,18%                                | 0,63%                         | -                                | 21,46%           | 5,81%       | 10,66%  | 0,01%                                 | 4,57%                           | 0,41%  |
| 2021 | 82,54%              | 4,37%                   | 61,00%                | 16,31%                                | 0,86%                         | -                                | 17,46%           | 5,98%       | 7,22%   | 0,02%                                 | 4,05%                           | 0,18%  |
| 2020 | 79,09%              | 5,77%                   | 65,47%                | 6,06%                                 | 1,80%                         | -                                | 20,91%           | 5,18%       | 11,94%  | 0,02%                                 | 2,60%                           | 1,18%  |
| 2019 | 70,87%              | 6,19%                   | 57,62%                | 4,16%                                 | 0,82%                         | 2,08%                            | 29,13%           | 9,85%       | 16,44%  | 0,02%                                 | 2,34%                           | 0,47%  |
| 2018 | 72,36%              | 7,58%                   | 57,08%                | 4,99%                                 | 0,96%                         | 1,76%                            | 27,64%           | 12,15%      | 13,52%  | 0,03%                                 | 1,53%                           | 0,42%  |

Fuente: (Economía 3 Infonif, 2023)

Gráfico 4.1.: Composición del activo entre 2018 y 2022.



Fuente: Elaboración propia con información de Economía 3 Infonif (2023).

➤ Análisis Vertical del Patrimonio Neto y el Pasivo

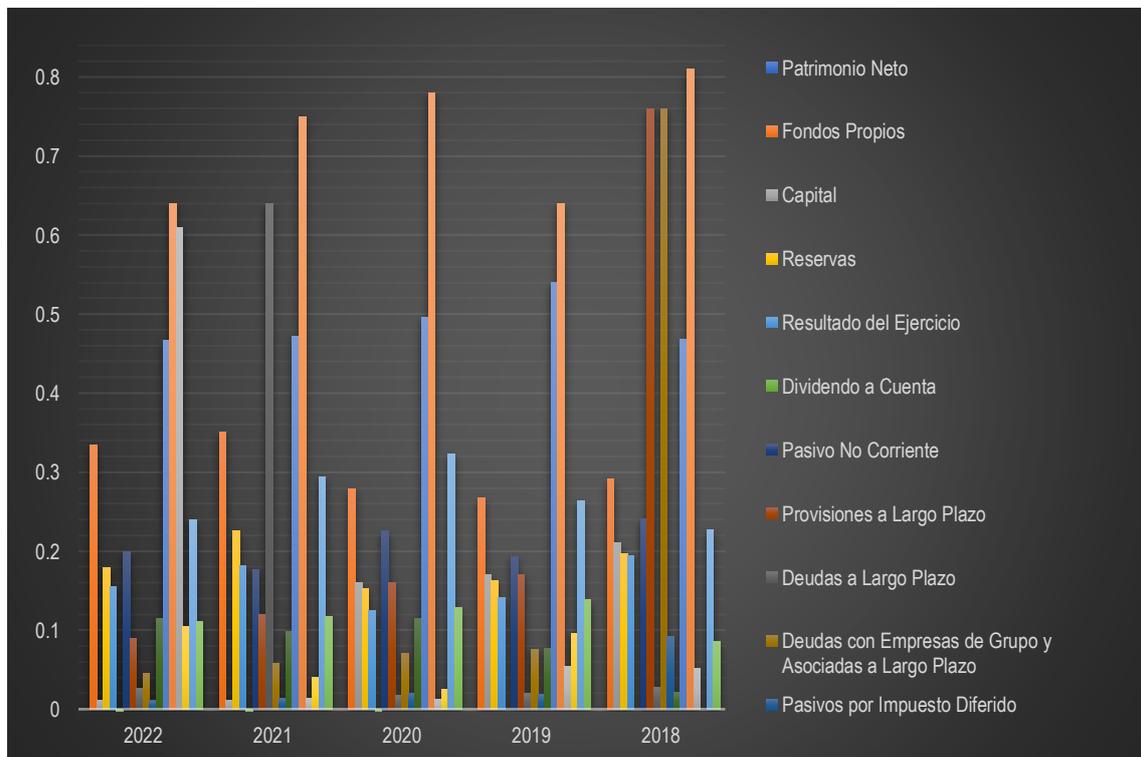
El análisis vertical del patrimonio neto y el pasivo nos permite entender la estructura de financiamiento de Securitas Direct y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta un análisis detallado de los componentes del patrimonio neto y el pasivo desde 2018 hasta 2022.

Tabla 4.2.: Análisis Vertical del Patrimonio Neto y el Pasivo de Securitas Direct entre 2018 y 2022

| Año  | Patrimonio Neto | Fondos Propios | Capital | Reservas | Resultado del Ejercicio | Dividendo a Cuenta | Pasivo No Corriente | Provisiones a Largo Plazo | Deudas a Largo Plazo | Deudas con Empresas de Grupo y Asociadas a Largo Plazo | Pasivos por Impuesto Diferido | Periodificaciones a Largo Plazo | Pasivo Corriente | Provisiones a Corto Plazo | Deudas a Corto Plazo | Deudas con Empresas de Grupo y Asociadas a Corto Plazo | Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar | Periodificaciones a Corto Plazo |
|------|-----------------|----------------|---------|----------|-------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|--|-------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|----------------------|--|--|---------------------------------|
| 2022 | 33.48 %         | 33,48 %        | 1,10%   | 17,91 %  | 15,46 %                 | - 5,75%            | 19,93 %             | 9,00%                     | 2,62%                | 4,58%  | 1,06%                         | 11,49 %                         | 46,69 %          | 64,00 %                   | 61,00 %              | 10,43 %  | 23,92 %  | 11,10 %                         |
| 2021 | 35.11 %         | 35,11 %        | 1,13%   | 22,53 %  | 18,21 %                 | - 3,78%            | 17,68 %             | 12,00 %                   | 64,00 %              | 5,75%  | 1,34%                         | 9,82%                           | 47,21 %          | 75,00 %                   | 1,35%                | 4,01%  | 29,37 %  | 11,74 %                         |
| 2020 | 27.83 %         | 27,83 %        | 16,00 % | 15,22 %  | 12,46 %                 | - 10,30 %          | 22,52 %             | 16,00 %                   | 1,77%                | 7,07%  | 2,02%                         | 11,50 %                         | 49,65 %          | 78,00 %                   | 1,26%                | 2,52%  | 32,28 %  | 12,82 %                         |
| 2019 | 26.76 %         | 26,76 %        | 17,00 % | 16,28 %  | 14,09 %                 | -                  | 19,28 %             | 17,00 %                   | 2,01%                | 7,56%  | 1,83%                         | 7,71%                           | 53,96 %          | 64,00 %                   | 5,41%                | 9,62%  | 26,35 %  | 13,83 %                         |
| 2018 | 29.08 %         | 29,08 %        | 21,00 % | 19,72 %  | 19,46 %                 | -                  | 24,07 %             | 76,00 %                   | 2,80%                | 76,00 %  | 9,16%                         | 2,11%                           | 46,85 %          | 81,00 %                   | 5,14%                | 9,62%  | 22,71 %  | 8,57%                           |

Fuente: (Economía 3 Infonif, 2023)

Gráfico 4.2.: Composición del patrimonio neto y el pasivo en cada año entre 2018 y 2022.



Fuente: Elaboración propia con información de Economía 3 Infonif (2023).

➤ Análisis Horizontal del Activo

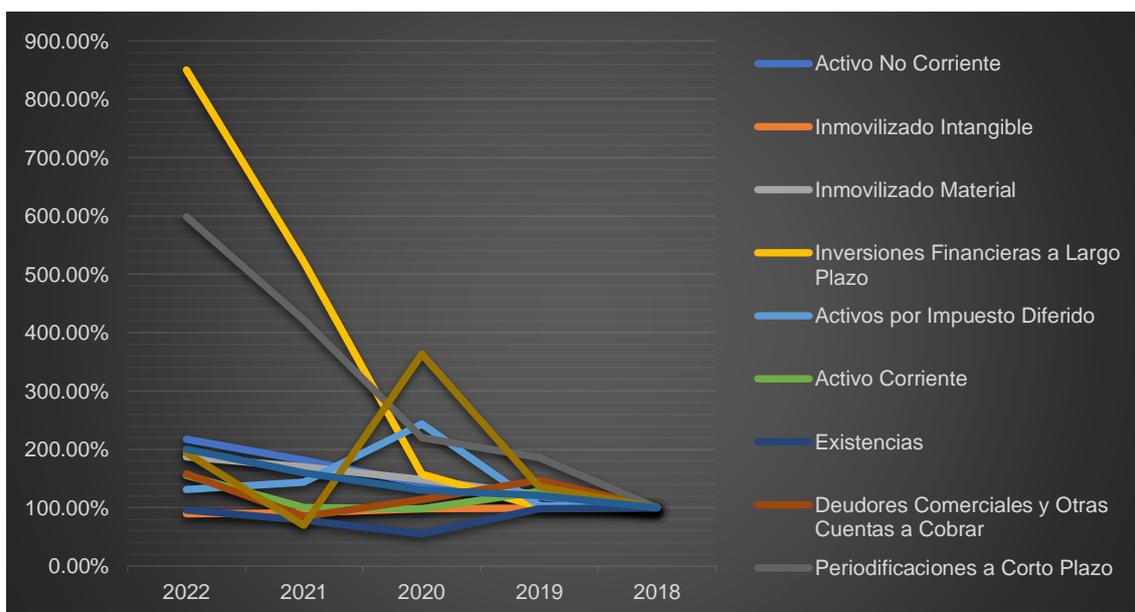
El análisis horizontal del activo nos permite entender cómo han cambiado los diferentes componentes del activo a lo largo del tiempo en términos porcentuales. A continuación, se presenta un análisis detallado de los componentes del activo no corriente y corriente desde 2018 hasta 2022.

Tabla 4.3.: Análisis Horizontal del Activo de Securitas Direct entre 2018 y 2022.

| Año  | Activo No Corriente | Inmovilizado Intangible | Inmovilizado Material | Inversiones Financieras a Largo Plazo | Activos por Impuesto Diferido | Activo Corriente | Existencias | Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar | Periodificaciones a Corto Plazo | Efectivo y Otros Activos Líquidos Equivalentes | Total Activo |
|------|---------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------|-------------|---|---------------------------------|--|--------------|
| 2022 | 217,3%              | 89,42%                  | 187,13%               | 850,21%                               | 130,89%                       | 155,37%          | 95,67%      | 157,86%                                       | 598,77%                         | 194,41%  | 200,19%      |
| 2021 | 181,60%             | 91,83%                  | 170,13%               | 520,58%                               | 143,67%                       | 100,51%          | 78,38%      | 85,06%  | 422,02%                         | 69,59%   | 159,18%      |
| 2020 | 141,64%             | 98,61%                  | 148,64%               | 157,38%                               | 243,49%                       | 98,04%           | 55,21%      | 114,43%                                       | 220,61%                         | 363,29%  | 129,59%      |
| 2019 | 118,67%             | 99,05%                  | 122,30%               | 101,15%                               | 103,28%                       | 127,65%          | 98,24%      | 147,35%                                       | 185,67%                         | 135,47%  | 121,15%      |
| 2018 | 100%                | 100%                    | 100%                  | 100%                                  | 100%                          | 100%             | 100%        | 100%  | 100%                            | 100%   | 100%         |

Fuente: (Economía 3 Infonif, 2023)

Gráfico 4.3. Evolución de cada componente del activo a lo largo del tiempo entre 2018 y 2022.



Fuente: Elaboración propia con información de Economía 3 Infonif (2023).

➤ Análisis Horizontal del Patrimonio Neto y el Pasivo

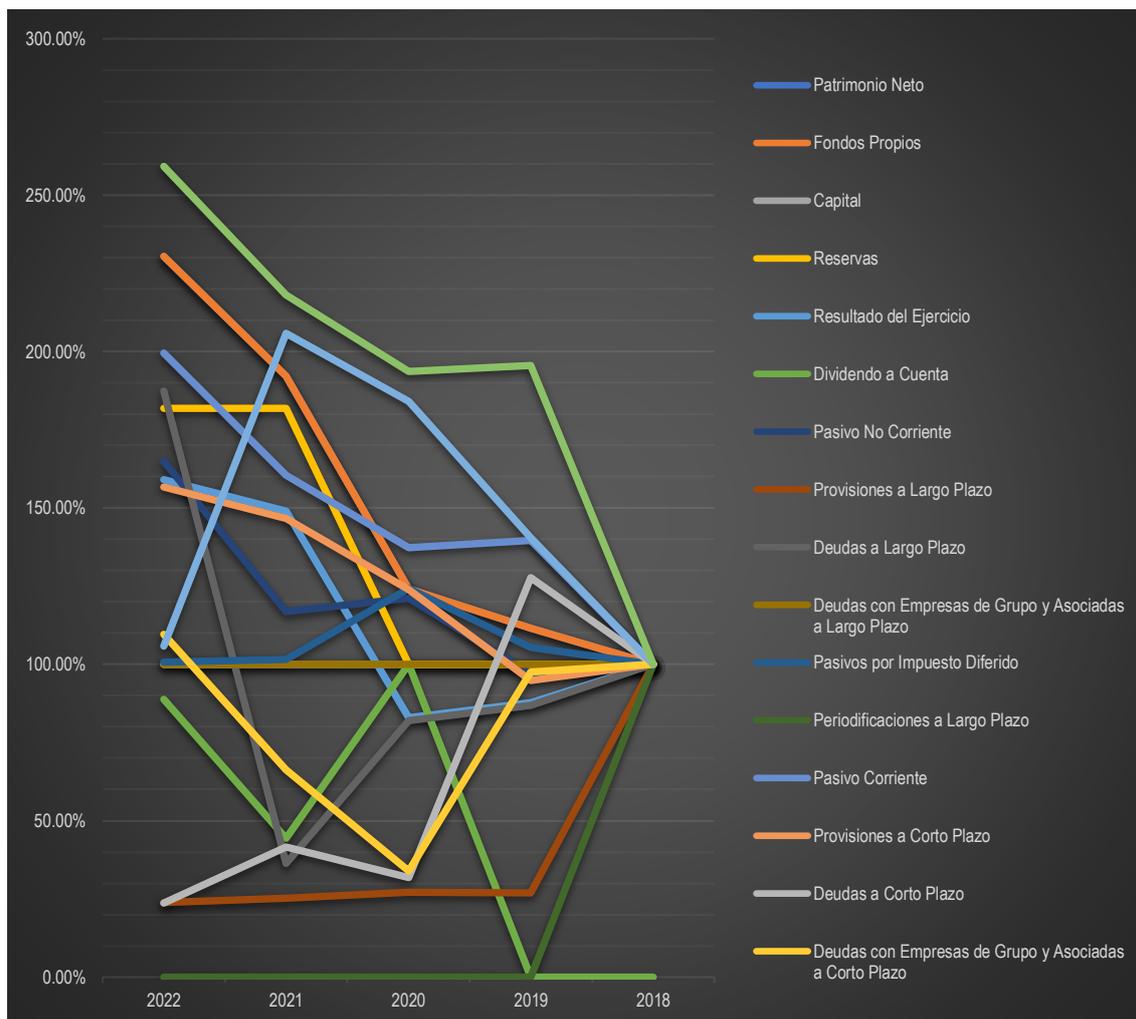
PAULINA NATALIA ROMANIUK

El análisis horizontal del patrimonio neto y el pasivo nos permite entender cómo han cambiado los diferentes componentes del patrimonio neto y el pasivo a lo largo del tiempo en términos porcentuales. A continuación, se presenta un análisis detallado de los componentes del patrimonio neto y el pasivo desde 2018 hasta 2022.

| Año  | Patrimonio Neto | Fondos Propios | Capital | Reservas | Resultado del Ejercicio | Dividendo a Cuenta | Pasivo No Corriente | Provisiones a Largo Plazo | Deudas a Largo Plazo | Deudas con Empresas de Grupo y Asociadas a Largo Plazo | Pasivos por Impuesto Diferido | Periodificaciones a Largo Plazo | Pasivo Corriente | Provisiones a Corto Plazo | Deudas a Corto Plazo | Deudas con Empresas de Grupo y Asociadas a Corto Plazo | Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar | Periodificaciones a Corto Plazo |
|------|-----------------|----------------|---------|----------|-------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|--|-------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|----------------------|--|--|---------------------------------|
| 2022 | 230,44%         | 230,44%        | 99,95%  | 181,85%  | 159,04%                 | 88,89%             | 164,91%             | 23,85%                    | 187,35%              | 100,00%  | 100,78%                       | 248,49%                         | 199,53%          | 156,69%                   | 23,67%               | 109,59%  | 105,85%  | 259,21%                         |
| 2021 | 192,21%         | 192,21%        | 99,95%  | 181,85%  | 148,96%                 | 44,44%             | 116,90%             | 25,31%                    | 36,34%               | 100,00%  | 101,60%                       | 168,94%                         | 160,41%          | 146,59%                   | 41,70%               | 66,35%   | 205,82%  | 218,04%                         |
| 2020 | 124,03%         | 124,03%        | 99,95%  | 100,00%  | 82,95%                  | 100,00%            | 121,23%             | 27,04%                    | 82,04%               | 100,00%  | 124,25%                       | 161,09%                         | 137,33%          | 123,84%                   | 31,77%               | 33,94%   | 184,17%  | 193,74%                         |
| 2019 | 111,47%         | 111,47%        | 100,00% | 100,00%  | 87,73%                  | -                  | 97,03%              | 27,03%                    | 86,89%               | 100,00%  | 105,48%                       | 100,96%                         | 139,55%          | 94,84%                    | 127,71%              | 97,44%   | 140,56%  | 195,46%                         |
| 2018 | 100,00%         | 100,00%        | 100,00% | 100,00%  | 100,00%                 | -                  | 100,00%             | 100,00%                   | 100,00%              | 100,00%  | 100,00%                       | 100,00%                         | 100,00%          | 100,00%                   | 100,00%              | 100,00%  | 100,00%  | 100,00%                         |

Fuente: (Economía 3 Infonif, 2023)

Gráfico 4.4.: Evolución de cada componente del activo a lo largo del tiempo entre 2018 y 2022.



Fuente: Elaboración propia con información de Economía 3 Infonif (2023).

El modelo de negocio de Securitas Direct, basado en la suscripción mensual, proporciona ingresos recurrentes y predecibles. Este flujo estable de ingresos permite a la empresa mantener una sólida posición financiera y reinvertir en innovación. En 2021, la compañía obtuvo sus mejores resultados financieros históricos, con un beneficio neto de 126.5 millones de euros (Herrero, 2024).

En términos operativos, su eficiencia se refleja en tiempos de respuesta rápidos, un factor clave en el sector de la seguridad. La empresa cuenta con un equipo de más de 7,000 profesionales altamente capacitados y ha impartido más de 320,000 horas de capacitación en el último año. Además, la inversión continua en automatización y optimización de procesos mejora la rentabilidad y reduce los costes operativos. Securitas Direct se destaca por sus importantes inversiones en I+D e innovación, lanzando productos disruptivos como la alarma anti-inhibidores y la alarma ZeroVision (Herrero, 2024).

La empresa ha experimentado un crecimiento constante, alcanzando más de 1.8 millones de clientes con sistemas de alarma conectados en España en 2022. Con presencia en 17 países, Securitas Direct se ha consolidado como un referente en la protección de personas y bienes, ofreciendo soluciones tecnológicamente avanzadas (Herrero, 2024).

## 4.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor de Michel Porter permite identificar las actividades clave que generan valor y contribuyen a la ventaja competitiva de Securitas Direct. La cadena de valor de Securitas Direct incluye actividades primarias y de soporte que añaden valor a sus servicios. Para visualizar mejor la cadena de valor, se ilustra un diagrama de flujo que muestra cómo se interrelacionan las actividades:

Figura 4.1. Actividades clave identificadas de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.1. Actividades primarias

- Logística

La empresa gestiona eficientemente la recepción, almacenamiento y distribución de los dispositivos de seguridad, garantizando su disponibilidad para la instalación en tiempo y forma.

- Operaciones:

Las instalaciones rápidas y personalizadas de los sistemas de seguridad, así como el mantenimiento proactivo, son aspectos diferenciales que contribuyen a la satisfacción del cliente.

- Logística externa:

Los servicios de monitoreo y respuesta inmediata ante alarmas son elementos críticos que añaden valor al cliente, reforzando la percepción de seguridad.

- Marketing y ventas:

La estrategia de marketing de Securitas Direct se basa en destacar su tecnología avanzada y su capacidad de respuesta. Campañas publicitarias efectivas y un equipo de ventas capacitado aseguran una alta tasa de conversión.

- Servicio postventa:

El soporte técnico 24/7 y la atención personalizada generan confianza en los clientes y mejoran la retención a largo plazo.

#### **4.2.2. Actividades de soporte.**

- Infraestructura de la empresa:

Securitas Direct ha desarrollado una sólida infraestructura administrativa que respalda sus operaciones globales, garantizando el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.

- Gestión de recursos humanos:

La empresa invierte en la formación continua de su personal, fomentando la innovación y el compromiso de los empleados.

- Desarrollo tecnológico:

La investigación y el desarrollo son pilares estratégicos. La empresa invierte significativamente en la creación de nuevas tecnologías y la mejora de las existentes, posicionándose como líder en innovación.

- Adquisiciones:

Securitas Direct mantiene relaciones estratégicas con proveedores de tecnología para asegurar la calidad y disponibilidad de componentes clave.

#### **4.2.3. Actividades clave que aportan ventajas competitivas.**

Securitas Direct se diferencia en el mercado gracias a las siguientes actividades:

- Innovación tecnológica constante, lo que permite ofrecer soluciones avanzadas que superan las expectativas del cliente.
- Respuesta inmediata ante incidentes, garantizada por su red de monitoreo y su equipo técnico.
- Modelo de suscripción sólido, que proporciona estabilidad financiera y permite reinversiones en mejoras continuas.
- Atención personalizada al cliente, que fomenta la fidelización y genera una experiencia diferenciada en el mercado.

Un ejemplo concreto de cómo estas actividades añaden valor es el desarrollo tecnológico. Securitas Direct invierte continuamente en investigación y desarrollo para mejorar sus sistemas de alarma y ofrecer soluciones más efectivas a sus clientes.

## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) constituye una herramienta estratégica clave para evaluar tanto los elementos internos como los factores externos que afectan a Securitas Direct. A través de este enfoque, se identifican las áreas que la empresa debe potenciar, los retos a superar, las oportunidades a aprovechar y los riesgos a gestionar.

### 5.1. MATRIZ DAFO DE SECURITAS DIRECT

A continuación, se presenta una matriz DAFO ampliada con los principales factores detectados en el análisis.

Tabla 5.1.:Matriz DAFO de Securitas Direct

| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
|---|--|
| - Alta dependencia del modelo de suscripción como principal fuente de ingresos.       | - Competencia intensa de nuevos actores con modelos más ágiles y precios competitivos.                           |
| - Costes operativos elevados debido a la inversión constante en innovación.           | - Regulaciones más estrictas relacionadas con privacidad y protección de datos.                                  |
| - Baja penetración en mercados emergentes, especialmente en Asia y América Latina.    | - Vulnerabilidad frente a ciberataques que puedan comprometer la confianza del cliente.                          |
| - Dependencia de proveedores estratégicos para dispositivos tecnológicos.             | - Impacto de crisis económicas que reduzcan la disposición de gasto en servicios de seguridad.                   |
| - Adaptación tecnológica constante para evitar quedarse atrás frente a la innovación. | - Cambios disruptivos en el entorno tecnológico que pueden hacer que las soluciones actuales resulten obsoletas. |
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>   |
| - Liderazgo tecnológico: soluciones basadas en IA y análisis predictivo.              | - Incremento de la demanda de seguridad a nivel global.  |
| - Modelo de negocio basado en ingresos recurrentes (suscripción).                     | - Avances tecnológicos en IoT para la personalización de servicios.  |
| - Reputación de marca consolidada en el sector.                                       | - Expansión en mercados emergentes con alto potencial de crecimiento.  |
| - Red operativa extensa y cobertura geográfica.                                       | - Creciente interés en ciberseguridad como complemento de los servicios tradicionales.                           |
| - Atención al cliente personalizada 24/7, con alta fidelización.                      | - Tendencia hacia la sostenibilidad, favoreciendo operaciones ecoeficientes.                                     |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. ANÁLISIS DETALLADO DAFO DE SECURITAS DIRECT

### 5.2.1. Debilidades: Aspectos internos a mejorar.

Aunque Securitas Direct cuenta con una sólida estrategia, existen áreas internas que requieren atención:

- Dependencia del modelo de suscripción: Este enfoque limita la diversificación de ingresos y puede ser vulnerable a crisis económicas o cambios en las preferencias del consumidor.
- Costes operativos: Las inversiones necesarias en innovación y capacitación afectan los márgenes de ganancia.
- Presencia limitada en mercados emergentes: Si bien domina en Europa, su impacto en regiones clave como Asia y América Latina sigue siendo limitado, reduciendo oportunidades de expansión global.

### 5.2.2. Amenazas: Retos externos que pueden afectar su competitividad

Los riesgos externos también deben ser gestionados de manera proactiva:

- Competencia intensa: Nuevos actores, especialmente startups, están desarrollando modelos disruptivos que pueden capturar cuota de mercado.
- Regulaciones cambiantes: Las normativas más estrictas en privacidad de datos y tecnología pueden aumentar los costes operativos.
- Impacto económico: Las recesiones pueden reducir la disposición de los clientes a invertir en servicios de seguridad, especialmente en el segmento residencial.

### 5.2.3. Fortalezas: Elementos internos que destacan en la estrategia de Securitas Direct

Securitas Direct posee ventajas competitivas que consolidan su posición de liderazgo:

- Innovación tecnológica: Su apuesta por la inteligencia artificial y el Internet de las cosas (IoT) ha permitido desarrollar soluciones avanzadas que mejoran la seguridad preventiva y la experiencia del cliente.
- Modelo predecible de ingresos: La estrategia de suscripción mensual asegura una entrada constante de recursos financieros, facilitando la planificación a largo plazo.
- Reconocimiento de marca: Los clientes asocian Securitas Direct con fiabilidad y tecnología avanzada, lo que se traduce en una ventaja competitiva clave frente a competidores.
- Extensa red operativa: La presencia de equipos de instalación y centros de monitoreo en múltiples regiones garantiza una rápida respuesta a las necesidades del cliente.

### 5.2.4. Oportunidades: Factores externos favorables para el crecimiento

El entorno externo ofrece diversas oportunidades que pueden fortalecer la estrategia de Securitas Direct:

- Demanda creciente de servicios de seguridad: La preocupación por la seguridad, tanto en el ámbito residencial como comercial, impulsa un mercado en expansión.
- Nuevas tecnologías: El desarrollo de dispositivos IoT y soluciones de ciberseguridad abre nuevas posibilidades de productos complementarios.

- Tendencia hacia la sostenibilidad: La creciente importancia de soluciones ecoeficientes representa una oportunidad para diferenciarse en un mercado competitivo.

El análisis DAFO resalta el sólido posicionamiento de Securitas Direct basado en su capacidad tecnológica, modelo de negocio y reputación de marca. Sin embargo, la empresa debe abordar desafíos internos como su dependencia de proveedores y explorar oportunidades en mercados emergentes y nuevas áreas tecnológicas como la ciberseguridad. Gestionar las amenazas externas será clave para mantener su liderazgo y seguir creciendo de manera sostenible.

## **CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE SECURITAS DIRECT.**

En este apartado se analiza la estrategia actual de Securitas Direct. Se realiza una comparación con los principales competidores y se plantean propuestas estratégicas para consolidar su posición en el mercado y responder a los desafíos identificados en capítulos anteriores.

### **6.1. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL:**

Securitas Direct ha construido su liderazgo en el sector de la seguridad privada a través de una estrategia de diferenciación, fundamentada en dos pilares clave: la innovación tecnológica y la excelencia en el servicio al cliente.

#### **6.1.1. Estrategia de diferenciación basada en innovación tecnológica**

La empresa ha apostado a por tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y sistemas de monitoreo en tiempo real para ofrecer soluciones personalizadas y altamente efectiva. Su capacidad para integrar estas innovaciones en dispositivos accesibles y fáciles de usar ha permitido que Securitas Direct se diferencie como un proveedor de seguridad moderna y proactiva, no solo reactiva.

#### **6.1.2. Excelencia en el servicio al cliente**

El servicio al cliente de Securitas Direct es otro de los elementos que refuerza su estrategia de diferenciación. La empresa ofrece una atención personalizada 24/7, tanto en la instalación de los sistemas como en la gestión de emergencias, lo que ha resultado en altos niveles de satisfacción y fidelización de los clientes. Esta combinación de tecnología y atención al cliente ha consolidado una base de clientes fieles, clave para el modelo de suscripción que sigue la compañía.

### **6.2. COMPARACIÓN CON COMPETIDORES CLAVE**

El sector de la seguridad privada es altamente competitivo, con actores que incluyen tanto empresas tradicionales como startups y Ring (de Amazon). A continuación en la tabla 2, se evalúa el posicionamiento de Securitas Direct frente a estos competidores:

Tabla 6.1.: Comparación de Securitas Direct con competidores clave.

| Aspecto                        | Securitas Direct                       | Competidores clave  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Innovación tecnológica</b>  | Fuerte apuesta por IA e IoT.           | ADT y Ring también destacan, pero menos personalizados.   |
| <b>Modelo de negocio</b>       | Enfocado en suscripciones recurrentes. | Algunos competidores combinan compra única y suscripción. |
| <b>Atención al cliente</b>     | Personalizada 24/7, alta fidelización. | En algunos casos es menos accesible o automatizada.       |
| <b>Expansión geográfica</b>    | Principalmente en Europa.              | Ring tiene presencia global, especialmente en EE. UU.     |
| <b>Reconocimiento de marca</b> | Consolidada en Europa.                 | Prosegur tiene alta presencia en mercados emergentes.     |

Fuente: Elaboración propia.

Securitas Direct sobresale por su enfoque tecnológico y servicio al cliente, pero enfrenta retos frente a la expansión global de Ring o la presencia consolidada de Prosegur en mercados emergentes. ADT Security, por su parte, representa una amenaza en el mercado norteamericano por su base instalada y reputación.

### 6.3. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS FUTURAS:

Para reforzar su posición en el mercado y promover las oportunidades detectadas en el análisis DAFO, se proponen las siguientes estrategias:

#### 6.3.1. Ampliación de mercados internacionales.

Expandir operaciones en mercados emergentes como América Latina y Asia, donde la demanda de seguridad residencial y empresarial está en crecimiento. Esto puede lograrse mediante alianzas estratégicas con socios locales o adquisiciones de empresas ya establecidas.

#### 6.3.2. Desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Incorporar soluciones complementarias en ciberseguridad, dado el creciente interés por proteger la información y dispositivos conectados.
- Ofrecer paquetes personalizables que combinen seguridad física con herramientas digitales, adaptadas a las necesidades específicas de cada segmento.

#### 6.3.3. Optimización del modelo de negocio.

- Diversificar las fuentes de ingresos, explorando modelos como la venta de dispositivos complementarios (por ejemplo, cámaras autónomas) o servicios de suscripción flexibles para clientes con presupuestos más limitados.

- Reducir los costes operativos mediante la automatización de procesos internos y la implementación de tecnologías más eficientes.

#### **6.3.4. Fortalecimiento de la sostenibilidad.**

- Adoptar prácticas más sostenibles en el desarrollo de productos, como el uso de materiales reciclables en dispositivos y sistemas de bajo consumo energético.
- Implementar políticas que refuercen el compromiso ambiental de la empresa, mejorando su percepción entre clientes y socios.

#### **6.3.5. Innovación en el servicio al cliente.**

- Ampliar los canales de atención al cliente con herramientas como chatbots basados en IA para consultas rápidas, sin comprometer la atención personalizada en casos críticos.
- Introducir aplicaciones móviles con funcionalidades avanzadas, con informes detallados en tiempo real sobre el estado de la seguridad de hogares y empresas.

Securitas Direct ha logrado posicionarse como líder en el mercado europeo de seguridad privada gracias a su estrategia de diferenciación basada en la tecnología y el servicio al cliente. Sin embargo, para mantener y fortalecer su ventaja competitiva, es crucial que la empresa explore nuevos mercados, amplíe su portafolio de productos y adopte prácticas más sostenibles. Estas propuestas no solo permitirán a Securitas Direct mantenerse al frente de la industria, sino también responder con agilidad a los retos y oportunidades de un mercado en constante evolución.

### III. CONCLUSIONES

El análisis del entorno basado en la estrategia empresarial de Securitas Direct ha revelado varios hallazgos clave. La empresa ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno externo, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado de la seguridad electrónica. Desde su fundación en 1988, Securitas Direct ha evolucionado significativamente, pasando de ofrecer soluciones de seguridad tradicionales a especializarse en sistemas de alarmas conectadas y tecnologías avanzadas. Esta evolución ha sido crucial para su expansión a más de 17 países y para atender a millones de clientes en todo el mundo.

La estrategia de Securitas Direct se basa en pilares fundamentales como la tecnología avanzada, la central receptora de alarmas y la atención al cliente personalizada. Estos elementos han permitido a la empresa diferenciarse de sus competidores y mantener una ventaja competitiva sostenible. Además, su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa refuerza su posición como una empresa confiable y responsable.

#### ➤ **Recomendaciones Basadas en el Trabajo Realizado**

Basándome en el análisis realizado, aquí hay algunas recomendaciones para Securitas Direct y otras empresas en el sector:

**Continuar Invirtiendo en Innovación Tecnológica:** La tecnología avanzada es un pilar fundamental para el éxito de Securitas Direct. Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo permitirá a la empresa mantenerse a la vanguardia de las soluciones de seguridad.

**Fortalecer la Atención al Cliente:** La personalización y la atención al cliente son aspectos clave que diferencian a Securitas Direct. Mantener y mejorar estos servicios ayudará a la empresa a retener clientes y atraer nuevos.

**Expandir el Compromiso con la Sostenibilidad:** El compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa no solo es beneficioso para el medio ambiente, sino que también mejora la percepción de la empresa entre los clientes y otros stakeholders. Continuar y expandir estas iniciativas puede fortalecer aún más la reputación de la empresa.

**Adaptarse a los Cambios del Mercado:** El entorno empresarial es dinámico y está en constante cambio. Securitas Direct debe estar preparada para adaptarse rápidamente a nuevas tendencias y demandas del mercado.

#### ➤ **Limitaciones del Estudio y Posibles Líneas de Investigación Futura**

- Aunque este análisis proporciona una visión integral de la estrategia empresarial de Securitas Direct y su adaptación al entorno, hay algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. El estudio se basa en datos disponibles hasta la fecha de su realización, y cualquier cambio reciente en el entorno externo o en las estrategias internas de la empresa no ha sido considerado.
- Para futuras investigaciones, sería interesante explorar cómo Securitas Direct puede integrar aún más la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en sus soluciones de seguridad. Además, un análisis más profundo de las estrategias de marketing y comunicación de la empresa podría proporcionar información valiosa sobre cómo Securitas Direct puede mejorar su posicionamiento en el mercado.

Securitas Direct ha demostrado ser una empresa resiliente y adaptable, capaz de mantener su liderazgo en el mercado de la seguridad electrónica. Continuar con esta trayectoria de innovación y compromiso con el cliente será crucial para su éxito futuro.

## IV. BIBLIOGRAFÍA

Ayele, A. *et al.* (2021) 'Value Chain Analysis of Wheat in Duna District, Hadiya Zone, Southern Ethiopia', *Heliyon*, 7(7), p. e07597. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07597>.

Baobao, Z. *et al.* (2021) 'Ethics and Governance of Artificial Intelligence: Evidence From a Survey of Machine Learning Researchers', *Journal of Artificial Intelligence Research*, 71. Available at: <https://doi.org/10.1613/jair.1.12895>.

Bitoun, R.E., David, G. and Devillers, R. (2022) 'Strategic Use of Ecosystem Services and Co-benefits for Sustainable Development Goals', *Sustainable Development*, 31(3), pp. 1296–1310. Available at: <https://doi.org/10.1002/sd.2448>.

Bourgeois, L. (2024) 'Factors Influencing Business Model Change: A Case Study for the European Crop Protection Industry', *British Food Journal*, 126(13), pp. 643–657. Available at: <https://doi.org/10.1108/bfj-03-2024-0281>.

Cajamarca, D. *et al.* (2022) 'Aplicación de las fuerzas de porter en el estudio de mercado de empresas del Ecuador', *RECIENA*, 2(1), pp. 37–44.

Corresponsales (2024) *Securitas Direct presenta su Memoria de Sostenibilidad 2023*, *Securitas Direct presenta su Memoria de Sostenibilidad 2023*. Available at: <https://www.corresponsables.com/actualidad/securitas-direct-presenta-su-memoria-de-sostenibilidad-2023/>.

Das, N.K. (2023) 'Exploring the Value Chain of Organic Pineapple of Assam, India', *Supply Chain Management an International Journal*, 29(3), pp. 642–660. Available at: <https://doi.org/10.1108/scm-10-2022-0411>.

Durán, N.F.N., Cabuya, I.R.C. and Molina, S.A.P. (2018) 'Modelo De Fiabilidad Y Validez De La Fuerza Competitiva De Porter "Amenaza De Entrantes Potenciales": Hallazgos Desde El Sector Financiero Colombiano', *Contaduría Y Administración*, 65(2), p. 164. Available at: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>.

Economía 3 Infonif (2023) *Información general de SECURITAS DIRECT ESPAÑA SA*. Financiero Información general de SECURITAS DIRECT ESPAÑA SA. Available at: <https://infonif.economia3.com/ficha-empresa/securitas-direct-espana-sa>.

Evans, M. *et al.* (2019) 'Employee Perspective on Information Security Related Human Error in Healthcare: Proactive Use of IS-CHEC in Questionnaire Form', *Ieee Access*, 7, pp. 102087–102101. Available at: <https://doi.org/10.1109/access.2019.2927195>.

Fouad, N.S. (2021) 'Securing Higher Education Against Cyberthreats: From an Institutional Risk to a National Policy Challenge', *Journal of Cyber Policy*, 6(2), pp. 137–154. Available at: <https://doi.org/10.1080/23738871.2021.1973526>.

Fouad, N.S. (2022) 'The Security Economics of EdTech: Vendors' Responsibility and the Cybersecurity Challenge in the Education Sector', *Digital Policy Regulation and Governance*, 24(3), pp. 259–273. Available at: <https://doi.org/10.1108/dprg-07-2021-0090>.

Gutiérrez, L.M.R. and Vargas-Hernández, J.G. (2019) 'Ventaja Competitiva De Intel en El Segmento De Los Microprocesadores', *Revista en-Contexto*, 8(12), pp. 135–151. Available at: <https://doi.org/10.53995/23463279.665>.

Halim, H. and Yusof, M.M. (2019) 'Framework for Digital Data Access Control From Internal Threat in the Public Sector', *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(8). Available at: <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100809>.

Herrero, A.Á. (2024) *Análisis de los Estados Contables de Securitas Direct*. info:eu-repo/semantics/bachelorThesis. UNIVERSIDAD DE VALLADOLID. Available at: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/71386>.

Ilesanmi, O.A. (2020) 'Women in/and the Security Sector in Africa', pp. 1–16. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77030-7\\_76-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77030-7_76-1).

Mahadiansar, M. (2023) 'PESTEL Analysis of Blue Economy Development Policy in Indonesia', *Bio Web of Conferences*, 70, p. 05005. Available at: <https://doi.org/10.1051/bioconf/20237005005>.

Mohan, K.J. (2023) 'Assessing Information Security Governance in Public Sector Banks of India', *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 7(5), pp. 103–116. Available at: <https://doi.org/10.46647/ijetms.2023.v07i05.012>.

Muromets, N.E. (2024) 'Managing Organizations in the Context of Digital Transformation', *Bio Web of Conferences*, 107, p. 04016. Available at: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202410704016>.

Nikolenko, L. *et al.* (2018) 'Investment Policy of Governance of Economic Security of Agrarian Sector of Ukraine on the Basis of Theory of Fuzzy Logics', *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), pp. 125–140. Available at: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.9>.

Niu, Z. (2024) 'Risk and Opportunity of Diageo: PESTEL and SWOT Analysis', *Fe*, 1(9). Available at: <https://doi.org/10.61173/wdw94h39>.

Poot, H.C. *et al.* (2023) 'Capítulo 9. Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter Y Ventajas Competitivas De Las Mypes De Benito Juárez, Quintana Roo.', pp. 109–124. Available at: <https://doi.org/10.46990/iuatro.2023.14.5.9>.

Progoulakis, I., Rohmeyer, P. and Nikitakos, N. (2021) 'Cyber Physical Systems Security for Maritime Assets', *Journal of Marine Science and Engineering*, 9(12), p. 1384. Available at: <https://doi.org/10.3390/jmse9121384>.

Rensburg, W.J. van, Zyl-Gous, N. van and Heinecken, L. (2022) *Contribuciones de los parlamentos a la gobernanza y la reforma del sector de la seguridad y a los objetivos de desarrollo sostenible*. London: Ubiquity Press. Available at: <https://doi.org/10.5334/bcr>.

Salinas, L.E.R. and Burgas, M.M.F. (2019) 'Análisis Estratégico Del Sector De Educación Superior Universitaria en El Perú', *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(28). Available at: <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2674>.

Sari, R.A. *et al.* (2021) 'Value Chain and Customer Value Analysis of Organic Food Supply Chain'. Available at: <https://doi.org/10.2991/aer.k.211221.003>.

Securitas Direct (2024) *Historia de Securitas Direct: la empresa de las alarmas, Historia de Securitas Direct: la empresa de las alarmas*. Available at: <https://www.securitasdirect.es/empresa/historia>.

Trojaola, I. (2023) 'Modelado Integrado De Fuerzas Y Motores De Inducción Aplicado Al Proceso De Fresado', *XLIV Jornadas de Automática*, pp. 186–191. Available at: <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497498609.186>.

Urquijo, I.S. (2023) 'Estrategias De Mercado Para Actividades Emprendedoras en Cárceles', *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2), pp. 73–89. Available at: <https://doi.org/10.22490/25392786.6699>.

Verdú, F. and Castelló, P.F. (2021) '¿Mejora La Competitividad De La Pyme Adherirse a Una Central De Compras? El Tamaño Importa, Pero No Todo Suma', *Revista De Contabilidad Y Tributación Cef*, pp. 165–194. Available at: <https://doi.org/10.51302/rcyt.2021.7297>.

Vojinović, N., Stević, Ž. and Tanackov, I. (2022) 'A Novel IMF SWARA-FDWGA-PESTEL Analysis for Assessment of Healthcare System', *Operational Research in Engineering Sciences Theory and Applications*, 5(1), pp. 139–151. Available at: <https://doi.org/10.31181/oresta070422211v>.

Zhang, B. and Dafoe, A. (2020) 'U.S. Public Opinion on the Governance of Artificial Intelligence', pp. 187–193. Available at: <https://doi.org/10.1145/3375627.3375827>.