



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICAICA)

La internacionalización de las empresas de seguridad privada;
La expansión de Prosegur

Autor: Alberto López de Mata Crespo

Directora: Rosa María Martínez Cal

Madrid

Febrero 2014

RESUMEN

Las estrategias de internacionalización pueden ser estudiadas sobre la base de una serie de factores y características comunes. Centrándonos en el sector de la seguridad privada, en los últimos años se ha producido una clara tendencia a la internacionalización de sus actividades mediante la expansión de su actividad a proyectos de ámbito internacional. En este sentido, es fundamental entender el desarrollo de la industria a nivel global así como las diferentes estrategias de internacionalización que las empresas llevan a cabo para aprovechar las oportunidades de gestión y explotación de las oportunidades de mercado disponibles. El objetivo de este trabajo es analizar la expansión de la empresa española Prosegur, tomando como punto de partida para el estudio los factores que llevan a las empresas a tomar esta decisión corporativa, estudiar las características que se tienen en cuenta a la hora de determinar un país de destino y relacionarlas con los posibles métodos de entrada elegidos por la compañía. Para ello, la metodología seguida se basa en el análisis de la historia de la empresa Prosegur, relacionando diferentes acontecimientos históricos de la compañía con su actual situación financiera, con la finalidad de intentar precisar cuales son los factores determinantes para una empresa de este sector, a la hora de tomar una decisión corporativa de tal envergadura. Pero ello no quiere decir que podamos concluir el estudio con un esquema común, que todas las empresas del sector puedan desarrollar. Partimos de la base de que cada proyecto es único, y por tanto debe ser estudiado de forma individual, haciendo especial hincapié en las características y factores de cada situación además del contexto histórico-económico que engloba el proceso. En el entorno competitivo que rige la actividad económica hoy en día, la decisión de internacionalizar las actividades de una empresa es un elemento clave para su posicionamiento estratégico y tiene una incidencia fundamental en los objetivos de la dirección y en los resultados empresariales a medio y largo plazo.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, factores de internacionalización, elección de países de destino, métodos de entrada, seguridad privada.

ABSTRACT

Internationalization strategies can be studied on the basis of a number of factors and common characteristics. Focusing on the private security sector, in recent years there has been a clear trend towards the internationalization of its activities by expanding its boundaries to international projects. In this regard, it is essential to understand that the development of the global industry and the different internationalization strategies that companies conduct, are vital to seize opportunities for management and exploitation of market opportunities available. The aim of this paper is to analyze the factors that lead firms to take this corporate decision, study the characteristics that are taken into account when determining a destination country and relate possible input methods.

To do this, the methodology used is based on the analysis of the history of the company Prosegur, different historical events relating to the company's financial situation at that time, in order to try to clarify what are the determining factors for a company of this sector, when making a corporate decision of this magnitude. But this does not mean that we can conclude the study with a common scheme, all companies in the sector to develop.

We assume that each project is unique, and therefore must be studied individually, with particular emphasis on the characteristics and factors of each situation as well as historical and economic context that encompasses the process. In the competitive environment that drives economic activity today, the decision to internationalize the business of a company is a key element to its strategic positioning and has a fundamental impact on the objectives of management and business performance in the medium and long term.

KEY WORDS

Internationalization, internationalization drivers, country selection criteria, new country entry methods, private security.

ÍNDICE

1. Introducción.....	6
1.1 Los procesos de internacionalización.....	6
1.2 Objetivo de la investigación	8
2. Metodología de la investigación	9
2.1 Empresa que analizaremos: Prosegur.....	10
2.2 Estructura de la investigación.....	11
3. Análisis de la compañía.	12
3.1 Historia.....	12
3.2 Modelo de negocio	15
3.3.1 <i>Cash in transit (CIT):</i>	16
3.3.2 <i>Protección:</i>	17
3.3.3 <i>Sistemas electrónicos:</i>	17
3.3.4 <i>Alarmas:</i>	18
4. Elección del país de destino.....	18
5. Método de entrada	22
5.1 ¿Cuándo entrar en ellos y a qué escala?	23
5.2 ¿En qué mercados entrar?	26
5.2.1 <i>América Latina</i>	27
5.2.2 <i>Europa</i>	29
5.2.3 <i>Asia y la India</i>	30
5.2.4 <i>Mercados de futuros: la conquista de Europa Central y África del Sur y EEUU</i> ... 31	
5.3 La elección del modo de entrada	31
5.3.1 <i>Adquisiciones</i>	33
5.3.2 <i>“Greenfield- investment” o inversiones Greenfield.</i>	34
5.3.3 <i>“Joint Ventures”</i>	35
6. Análisis financiero del proceso de expansión de PROSEGUR.....	38
7. Conclusiones de la investigación	42
8. Bibliografía.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Figura 1: Proceso de Internacionalización.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2: Aproximación del Modelo CAGE para la elección del país de destino.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura3: Estrategia de Internacionalización de Prosegur.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 4: Modelo de Cartera de Servicios ofrecidos por Prosegur.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5: Ventas correspondientes al ejercicio 2012 por área geográfica.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 6: Evolución de las ventas por área geográfica.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 7: Evolución del BAIT.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 8: Evolución del ROE.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 9: Evolución del Beneficio Neto Consolidado y de los Fondos Propios de la compañía.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 10: Evolución del crecimiento de las ventas.....</i>	<i>41</i>

1. Introducción

1.1 Los procesos de internacionalización.

A lo largo de las últimas décadas, un importante cambio ha tenido lugar en la economía mundial. Poco a poco nos hemos ido alejando del modelo de economías nacionales independientes, con empresas que operaban exclusivamente a nivel interno, aisladas del mundo por barreras y trabas al comercio internacional, diferentes legislaciones a nivel estatal que no hacían sino dificultar el comercio internacional, para ir construyendo un nuevo modelo, en el que las barreras al comercio internacional y la inversión extranjera están desapareciendo, las distancias cada vez son menores gracias a los avances en las comunicaciones, la tecnología y los medios de transporte, y las economías domésticas poco a poco se han ido integrando en lo que actualmente podemos denominar como una gran economía mundial.

Vivimos en un mundo globalizado, en el que el volumen de productos, servicios e inversión internacional se han expandido a un ritmo exponencial a lo largo de los últimos años. En esta nueva economía mundial, se producen transacciones de cambio de divisa por valor de 4 trillones de dólares al día, dónde se venden productos por valor de 12 trillones de dólares y servicios por más de 3.3 trillones de dólares, única y todo ello exclusivamente a nivel internacional¹.

Con este panorama, se abre para las empresas un amplio abanico de opciones y oportunidades de inversión para mejorar su negocio. Una de ellas, es la operar a nivel internacional. La internacionalización de las empresas es aquel conjunto de operaciones necesarias para la creación de vínculos entre una empresa y el mercado internacional.

Se trata de un fenómeno que, desde diversas perspectivas, ha sido objeto de numerosos estudios. Nos estamos refiriendo a una estrategia compleja, posiblemente una de las más laboriosas que cualquier empresa puede llevar a cabo.

¹ Estadísticas extraídas del estudio llevado a cabo por la Organización Mundial del Comercio

Independientemente de ello, la progresiva creación de un mercado internacional común ha hecho de ésta una estrategia cada vez más necesaria para poder seguir operando en un mercado dónde el número de competidores y la competencia han aumentado de forma exorbitada, sobre todo para empresas de tipo familiar que en un primer momento operaban en su mercado doméstico, y que ante la inminente entrada en su mercado tradicional de empresas extranjeras, se han visto obligadas a ampliar su mercado o desaparecer.

El crecimiento de la empresa mediante la internacionalización de sus actividades se explica por varias razones. Principalmente se prevén unas expectativas de mayor creación de valor conjunto de la empresa multinacional añadido a la disminución del riesgo de exposición a un determinado entorno. Como resumen podría concretarse que la internacionalización se produce con el objetivo de desarrollar habilidades sustancialmente nuevas a las desarrolladas en el mercado tradicional.

Las empresas que desarrollan una parte de su actividad en el exterior deben hacer frente a nuevos y complejos entornos competitivos para los que deben aplicar sus recursos y habilidades, no sólo a nivel operativo sino también en el plano directivo y de gestión.

Además, es importante resaltar la importancia de la cooperación empresarial y los distintos acuerdos de asociación para el desarrollo de la actividad en el exterior, dado que, según recogen las Cámaras de Comercio de España *“en la cooperación en origen prevalece el socio español y en la cooperación en destino, el socio extranjero”*², por lo que los distintos acuerdos de alianza comercial y *joint-ventures* que se realizan en los países de destino son claves para el desarrollo de estos procesos.

La inversión en mercados extranjeros puede basarse en diversos factores, ya sea por el abaratamiento de los factores productivos, la generación de sinergias positivas con negocios ya desarrollados por la empresa o capacidades tecnológicas infrautilizadas. Sin embargo es importante resaltar una conclusión del citado estudio de las Cámaras de Comercio de España en el que se detalla que *“se asume que el crecimiento de las ventas en los mercados exteriores no puede ser consecuencia de la falta de*

²(Servicio de Estudio Cámaras de Comercio, 2012)

*dinamismo del mercado doméstico, rompiendo con el tópico de las ventas exteriores como alternativa de segundo orden”*³. En este sentido las estrategias de internacionalización no están únicamente motivadas por los malos resultados del mercado local; sino que responden a los objetivos de crecimiento empresarial y la ambición de gestión de los directivos de un negocio. Tal es el caso de Prosegur, una empresa con presencia internacional y diversificada no sólo geográficamente, sino también en áreas de negocio⁴.

Esta investigación pretende estudiar los el proceso de internacionalización que ha llevado a cabo Prosegur, y poder así sistematizar el análisis de las variables de elección del país de destino y método de entrada en relación a dichos factores.

1.2 Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es analizar la historia de Prosegur, partiendo de los motivos que indujeron a la compañía a enfrentar los procesos de expansión geográfica, así como la idoneidad y conveniencia de los distintos métodos de internacionalización de estos proyectos, tomando como referencia un proceso avanzado y consolidado y que para muchos es un ejemplo a seguir.

Se pretende, al menos:

- Realizar un estudio del “Caso Prosegur”, identificando las principales razones que motivaron el proceso de internacionalización así como el método seguido.
- Hacer un análisis de la situación actual del sector de la seguridad privada, y sus perspectivas de futuro.
- Reconocer e identificar las características en las que prosegur basa sus estudios de viabilidad, más específicamente, las culturales, administrativas, geográficas y las económicas, dado que éstas influyen de forma determinante en la elección del país de destino.

³ (Servicio de Estudios Cámaras de Comercio)

⁴ .”Prosegur: la clave de la expansión internacional”-Diario Cinco Días, 25 de noviembre de 2013, (Prosegur S.A.)(Artículo de opinión, autor desconocido, 2013)

- Analizar los métodos de entrada en cada país en el que actualmente está presente la compañía, teniendo en cuenta las distancias identificadas con el país de origen

Para cumplir con estos objetivos se ha estructurado la investigación de la siguiente forma: en primer lugar se lleva a cabo un análisis de la evolución histórica de la compañía que se ha tomado como modelo de estudio; posteriormente se analizan los factores que impulsan los procesos de internacionalización en la industria; además se realizará un estudio de las variables que afectan en la elección del país de destino; seguidamente se explican los diferentes métodos de entrada desarrollados por Prosegur; y por último se presentan las conclusiones extraídas de la investigación.

2. Metodología de la investigación

La dinámica de internacionalización de la industria de la seguridad privada en España plantea la dificultad de que no existen más que un caso para analizar, y por tanto tenemos que presuponer, ante la inexistencia de puntos de conexión con otros casos, que las conclusiones que extraigamos de este estudio son concluyentes, sin poder contrastarlas. Teniendo en cuenta esta premisa, podemos proceder con el desarrollo de la investigación.

El enfoque metodológico de la misma se basa en una perspectiva deductiva. En este sentido se delimita el área de la investigación, la internacionalización de empresas del sector de la seguridad privada, tomando como ejemplo el caso de Prosegur, para así poder estudiar los factores determinantes en el proceso y comprender las decisiones corporativas llevadas a cabo. Todo ello orientado a la consecución de una serie de conclusiones.

En tal sentido, la metodología empleada sigue un método cualitativo aplicado a través del análisis de los factores determinantes en los procesos de internacionalización, la elección del país de destino y el método de entrada empleado en su caso.

2.1 Empresa que analizaremos: Prosegur.

A continuación haremos una pequeña mención a la empresa que hemos elegido como modelo a analizar, para posteriormente centrarnos en un análisis más detallado.

Prosegur, y citando a la propia compañía *“es un proveedor de servicios globales de seguridad que aporta soluciones integrales. A nivel mundial, es la empresa líder en el sector de la seguridad privada y, en España, es la única empresa española del sector que cotiza en Bolsa”*⁵.

A día de hoy la empresa cuenta con un equipo formado por más de más de 150.000 empleados y se encuentra presente, (a través de más de 400 sedes propias) en Europa, en países como Alemania, España, Francia, Luxemburgo, y Portugal; en Iberoamérica, la empresa opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay; en Asia, Prosegur está presente en Singapur, India y China y finalmente, su presencia en Oceanía, se encuentra en Australia.

Se trata de una entidad que ha hecho una apuesta firme por la investigación y el desarrollo en las áreas de tecnología y procesos, cuyo principal activo es el capital humano, recurso que la compañía intenta que esté siempre en contacto con el cliente y que persigue, como objetivo principal *“la excelencia en la prestación de servicios”*⁶.

La empresa ha ido evolucionando y ha ampliado los servicios que prestan a sus clientes, llegando a día de hoy a ofrecer un modelo, que ellos denominan de *“seguridad 360”* que estaría formado por los servicios de: consultoría, vigilancia activa, control de accesos, tele-vigilancia y telecontrol, protección anti-intrusión, gestión de efectivo, gestión de cajeros, logística de valores, protección contra incendios y finalmente seguridad para residenciales y PYMES⁷.

⁵ Página web oficial de Prosegur

⁶ (Prosegur S.A.)

⁷ Más adelante explicaremos con detalle en que consiste cada uno de dichos servicios y como se encuadra en el modelo de negocio de la empresa, limitándonos ahora a hacer exclusivamente una enumeración de los mismos.

2.2 Estructura de la investigación

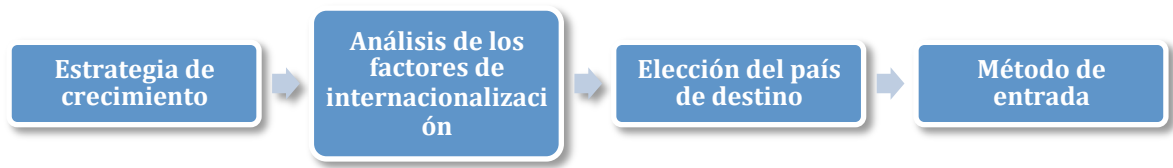


Figura 1: Proceso de Internacionalización⁸

La investigación se divide en cuatro etapas diferenciadas de acuerdo con las cuatro fases de internacionalización formuladas por Johnson, Scholes y Whittington, fases adaptadas en este caso a la realidad y el contexto del estudio del estudio que se ha llevando a cabo: en primer lugar se desarrolla un análisis de la evolución de la compañía objeto de estudio, que se correspondería con la primera de las cuatro fases: estrategia de crecimiento. En el caso que se analiza, el crecimiento de la empresa ya se ha producido, por tanto, se partirá de la evolución histórica de la compañía para desarrollar este punto, posteriormente la investigación se centra en los principales factores que se considera, han potenciado en mayor medida dicho proceso, más adelante se centrará en el análisis de las variables que inciden en elección del país de destino y por último se nombran los principales métodos de entrada seguidos en el procesos de expansión de la compañía.

En la primera fase de la investigación se realiza un estudio en profundidad de la historia, modelo de negocio, situación actual de la compañía. El segundo paso de esta fase consiste en realizar una descripción del proceso de globalización y analizarlo en función de los resultados.

Posteriormente, en la segunda fase se analizará los principales factores que han incidido en la decisión de internacionalización.

Después de comprender cuáles son las causas que impulsan a la internacionalización de las empresas será preciso hacer mención a cuáles son los principales países de destino en la industria. Para ello se realiza un análisis estandarizado de variables de

⁸ Fuente: Elaboración propia a partir de (Johnson, Scholes, & Whittington, Exploring Strategies Text & Cases, 2011)

una muestra de países a través del modelo CAGE en los que la empresa objeto de estudio cuenta con proyectos empresariales en la actualidad. Dicho modelo establece una medición de las distancias de cuatro dimensiones de variables (cultural, administrativa, geográfica y económica) del país de origen respecto al país de destino. Por último se relacionarán los resultados obtenidos del análisis de elección de países con el método de entrada elegido. Según las distancias con cada país de destino, la forma en que una empresa decida llevar a cabo su estrategia de internacionalización variará acorde a las características de cada contexto.

3. Análisis de la compañía.

3.1 Historia⁹

Prosegur es una empresa dedicada a la seguridad privada, fue fundada en el año 1976 por Herberto Gut, empresario argentino que trabajaba para Juncadella, y que en dicho año fue enviado a España por Amadeu Juncadella, dueño de la empresa argentina dedicada al transporte de caudales. Los primeros accionistas de la nueva empresa de seguridad, fueron: Amadeo Juncadella, Herbert Gut Beltramo, Prodinsa y un varios bancos nacionales, de entre los que podemos destacar; Banca March y el Banco de Madrid.

El primer paso en todo el proceso de internacionalización que se va a analizar, se produjo en el año 1980, cuando Prosegur SA. Abrió su primera delegación fuera del territorio nacional, en Lisboa. A pesar de haber iniciado su andadura internacional, en el año 82, la empresa decidió consolidar su posición en el mercado nacional, mediante la adquisición de pequeñas empresas del sector. Ya por último en dicha década, en el año 1987 se produjo la salida a Bolsa de Prosegur, convirtiéndose en la primera empresa del sector en cotizar en el IBEX-35.

⁹ Información obtenida de la página web oficial de Prosegur.

Recién comenzada la década de los 90, en el año 92, se produce la creación de la división de alarmas¹⁰, permitiendo a la compañía dar cobertura a todas las áreas del sector de seguridad privada.

En el año 1995 se produjo la entrada de Prosegur en el mercado italiano y comenzó su expansión por el mercado latino americano a través de una “joint-venture” que firmaron con la empresa argentina *Juncadella*, para empezar a operar en Argentina.

Como consecuencia del fallecimiento de Herberto Gut en el año 1997, y por ser esta una empresa de tipo familiar, Prosegur atravesó un periodo de incertidumbre empresarial, y no fue hasta 2001 (año en que la empresa celebraba su 25 aniversario) que Prosegur aterrizó en el mercado francés mediante la adquisición de la empresa gala *Cinieri's* que también operaba en el sector de la seguridad privada y empezó a despuntar como una de las compañías líder en el sector a nivel internacional. En el mismo año, la empresa se consolidó en el mercado latino americano mediante la adquisición de *Luncadella*.

A partir del año 2005, a través de la adquisición del grupo *Nordés*, una empresa pionera en sistemas electrónicos de seguridad y protección anti incendios, quedó patente las intenciones empresariales de apostar por las nuevas tecnologías. Durante ese año, se produjo la adquisición de la empresa *CESS*, reforzando así la posición de liderazgo empresarial en España, de *Preserve Segurança*, consiguiendo así acceder al mercado brasileño. Por último, este año Prosegur abre un nuevo mercado con su entrada en Rumanía.

Ya en el año 2006, Prosegur adquiere, la compañía portuguesa *Escol* y la argentina *Fireless*, encuadradas dentro del sector de “nuevas tecnologías”. Al año siguiente, en 2007, Prosegur continuó reforzando sus distintas áreas de negocio a través del desarrollo de su política expansiva, materializada a través de adquisiciones. De este modo, empresas como *Thomas Greg & Sons Transportadora de Valores S.A*, de origen colombiano y dedicada a la Logística de Valores, Gestión de Efectivo y Gestión de Cajeros. A nivel europeo, se produce la adquisición de la italiana *IVRI* y *Crisegur* en España. El año se cerró reforzando el área de tecnología de la compañía, mediante la compra de la empresa de seguridad española *IASA*.

¹⁰ Hoy en día “Prosegur Activa”.

Prosegur adquirió en el año 2008, la empresa *Ryes* en México, especializada en el área de vigilancia y en la custodia de mercancía en tránsito. En el área de seguridad residencial, adquiere en Chile la compañía *Telemergencia*.

A lo largo de 2009, Prosegur adquirió, *Norsergel* y *Centuria* en Brasil y *Blindados SLR* en Uruguay empresas que pasaron a formar parte del área de negocio que posteriormente analizaremos, conocida como vigilancia –Logística de Valores y Gestión de Efectivo-. En Europa, adquiere la compañía francesa *Valtis*. En ese mismo año, se produce la adquisición de la peruana *ORUS* (especializada en el área residencial y de vigilancia), y *Punta System*, empresa que operaba en el mercado uruguayo, en el área de vigilancia residencial. Por último, se produjo la adquisición de la empresa *Setha* en Brasil, *Segmatic* en Chile y *GIASA* en Argentina, consolidándose Prosegur como la principal empresa, dentro de todo el mercado latino-americano, en el sector de la seguridad privada.

En el año 2010, Prosegur se hace con el control de la compañía francesa *Maison de la Sécurité*, así como de la empresa *Tellex*, en Argentina. Ya en 2011, Prosegur consigue acceder al mercado asiático con la adquisición de *Prosec*, en Singapur, también adquiere *SecurLog*, una compañía alemana especializada en Logística de Valores.

Ya por último, en el año 2012, Prosegur refuerzó su posición en el mercado latinoamericano, mediante la compra de *Nordeste Segurança* y *Transbank* en Brasil y la adquisición de *Segura* en Uruguay.

La última operación estratégica llevada a cabo por Prosegur, fue la entrada en el mercado Australiano en el año 2013.

3.2 Modelo de negocio

La estrategia de una firma se implementa a través de su organización. El diseño de la estructura organizacional puede referirse al organigrama de la empresa, también llamado estructura formal, al sistema de control o de incentivos establecido para motivar al personal, la organización cultural de la empresa (o cultura empresarial), el proceso de producción o bien la organización informal de la empresa, considerando como tal las relaciones inter-personales que se desarrollan como consecuencia del día a día dentro de la misma.

En este apartado se analizará el término “estructura organizacional” desde una triple perspectiva: en primer lugar la organización formal de la empresa, entendiendo por tal el organigrama de la misma, haciendo mención a las diferentes unidades que la forman y las competencias que cada una de éstas ejerce. En segundo lugar, la localización de los puntos de toma de decisiones dentro de dicho organigrama. Por último, los mecanismos establecidos para la coordinación de las actividades llevadas a cabo por las diferentes unidades.

Gracias a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo, el modelo de negocio de Prosegur está bastante definido, y tras analizar la estrategia de internacionalización en el apartado anterior se puede destacar lo siguiente del mismo:¹¹.

Prosegur es consciente de que para entrar en un nuevo mercado y consolidarse en el mismo, son *conditio sine qua non* un alto porcentaje de cuota de mercado, y una fuerte inversión en CAPEX. Es por eso, tal y como se ha visto al analizar la evolución histórica de la compañía, que el método predilecto empleado es el de la adquisición de una empresa que ya opere en el sector. De esta forma, se minimiza las necesidades de CAPEX, y de forma rápida se consigue una cuota de mercado significativa dentro del mismo, ya que se consigue toda la cartera de clientes de la empresa local.

¹¹ Información obtenida gracias a la entrevista que pude concertar con Monica Martin, Directora del departamento de *Investors Relations*.

En todo los casos que fue posible, Prosegur intentó adquirir el 100% de las acciones de la compañía “target”, siendo estas empresas dedicadas al servicio “cash in transit” que más adelante se analizará, para después ir introduciendo poco a poco los servicios que conforman su cartera, a los que se hará referencia más adelante.

Dentro del modelo de negocio de Prosegur, se puede diferenciar dos tipos de gestión:

- **Gestión vertical:** Las decisiones del día a día se toman a nivel local. Cada país cuenta con su director nacional, el cual responde o está supeditado a un director regional¹².
- **Dirección transversal:** Cada uno de los directores regionales, se encarga de aplicar las decisiones tomadas por el Consejo de Administración de la empresa, coordinando la actuación de las diferentes áreas de cada uno de los países que conforman su zona de gestión.

Gracias a este modelo organizacional, en el que hay una doble dirección, a nivel vertical de cada uno de los departamentos, y a nivel transversal de la totalidad de las áreas que operan en un mismo sector, Prosegur ha conseguido mantener su crecimiento, independientemente de la situación de crisis económica mundial, gracias a su estrategia de diversificación.

3.3 Cartera de servicios¹³

Los principales servicios que ofrece Prosegur, a los que he ido haciendo menciones puntuales hasta el momento, son los siguientes:

3.3.1 **Cash in transit (CIT):**

¹² Prosegur divide su organización en cinco regiones o áreas de actuación: España, Europa, América Latina Norte, América Latina Sur y Asia.

¹³ Información obtenida de la pg. Web oficial de Prosegur

Este servicio incluye la guardia y custodia de dinero en efectivo y objetos de valor del transporte, el manejo de efectivo y el proceso operacional de cajeros automáticos (ATM). A la hora de exportar este servicio, se tiene que tener en cuenta que, tal y como mencionamos anteriormente, es un servicios que se caracteriza porque sus altas barreras de entrada y altas necesidades de CAPEX. Además, está condicionado por la legislación y las tasas de interés. La otra cara de la moneda, es que se trata de un servicio con un alto nivel de recurrencia de negocios y altos márgenes de beneficios una vez que se cuenta con una cuota de mercado alta.

Proseguir cuenta con más de 3.100 vehículos blindados, todos los cuales se establecen con los últimos y legales las medidas de seguridad. Estos vehículos blindados también incluyen GPS, GPRS, RFID o Bluetooth, por lo que los clientes pueden disponer de información real actualizada en el momento en que lo deseen.

3.3.2 Protección:

Este servicio incluye el patrullaje de interiores y exteriores, la vigilancia dinámica y la protección personal.

Es un negocio muy sensible las barreras de entrada legales, y que requieren de una fuerte inversión en personal. Está condicionado por la legislación de cada país. Produce márgenes de beneficio medios y no requiere una inversión en CAPEX tan elevada como en el caso del CIT.

Esta área, además de la seguridad privada propiamente dicha, incluye una gran variedad de servicios de seguridad tales como Consultoría de Seguridad, Seguridad Aeroportuaria, Seguridad en Grandes Eventos, Vigilancia dinámica, Geo-localización y GPS de seguimiento, protección de carga o Centros de Control móvil.

3.3.3 Sistemas electrónicos:

Esta área incluye las actividades de diseño, instalación y mantenimiento de sistemas

electrónicos, sistemas de control de acceso, sistemas de seguridad integrados y protección contra incendios.

No es un negocio recurrente que requiera grandes inversiones de capital (a excepción del mantenimiento de los mismo), lo cual genera unos márgenes de beneficios considerables para la compañía.

3.3.4 Alarmas:

Este área de negocio comprende las alarmas, los escuadrones de intervención y el seguimiento y el mantenimiento relacionados con los servicios de seguridad para hogares, negocios y pequeñas y medianas empresas.

Cuenta con bajas barreras de entrada y tiene márgenes de beneficios muy altos, además de generar flujos de caja constantes. Sin embargo ha sido el área que más se ha visto afectada por los efectos de la crisis.

Prosegur ofrece una amplia gama de productos. Algunos de ellos son: los sistemas de seguridad diseñados para satisfacer las necesidades de cada cliente, evaluación de riesgos y chequeos regulares, alarmas técnicas en busca de daños, domótica, seguridad perimetral, servicio de intervención inmediata, guardia y vigilancia 24 horas los 365 días del año

4. Elección del país de destino

En este apartado, se intentará hacer un análisis teórico de los factores que determinan la elección del país de destino para poder compararlo en el siguiente apartado con el método de entrada efectivamente aplicado. Tanto en la última década del siglo veinte como a partir del año 2000 los factores que determinan la inversión de las empresas de la muestra del sector pueden ser clasificados y estudiados de forma conjunta *a priori*.

La elección de país de destino de la inversión en el extranjero se lleva a cabo teniendo en cuenta todas las variables que puedan afectar al proyecto en particular y la empresa en su conjunto global. Además, se tiene en cuenta el efecto de dichos factores no sólo

de forma cuantitativa en relación a los resultados operativos del negocio sino también a cuestiones más cualitativas de índole administrativo o cultural. El país de destino de la inversión empresarial debe cumplir con los objetivos de rentabilidad y seguridad de la inversión además de contribuir a la reducción del riesgo global de la empresa y posibilitar la generación de sinergias positivas con el resto de negocios del grupo.

Para el estudio del país de destino es difícil estandarizar un tipo de análisis dada la cantidad de variables a analizar por lo que un proyecto en particular requiere de un estudio *ad-hoc*. Sin embargo ante la necesidad de encontrar una forma de generalizar el estudio para esta investigación se emplea la metodología del Modelo CAGE¹⁴ el cual tiene en cuenta las diferentes variables de distancia cultural, administrativa, geográfica y económica entre el país de origen y aquel receptor de la inversión.

Para esta investigación se han tenido en cuenta los países que han sido protagonistas de los últimos proyectos relevantes de internacionalización para Prosegur. Para sistematizar el proceso de elección de país de destino se han escogido Estados Unidos, México, Brasil e India como los países objeto de estudio.

Además en este caso se han añadido al modelo CAGE ciertas variables que son útiles para observar de una forma cuantitativa diversos aspectos de índole económico y administrativo como la facilidad para establecer un negocio, la facilidad de obtención de crédito o la seguridad de las inversiones. Estas variables aparecen en una clasificación del Banco Mundial para todos los países del mundo, los cuales son ordenados en forma de ranking según la mejor práctica llevada a cabo. Es decir, Estados Unidos aparece en el puesto cuatro del mundo como país en el que es más fácil desarrollar un negocio. En conclusión, estas variables aportan información contrastada por un organismo supranacional y son de interés para el estudio de los países seleccionados.

Por último, también se incluyen en el modelo las variables de estudio sociocultural obtenidas del centro Geert Hofstede¹⁵ (conocido por sus estudios sobre la cultura nacional y organizacional) las cuales ayudan a desarrollar el análisis aportando datos

¹⁴ Ghemawat, P. (2001).

¹⁵ (The Hofstede Center, 2013)

cuantitativos sobre las diferentes dimensiones culturales de los Estados. En este sentido, dichas variables ayudan a comprender la distancia cultural existente entre países de ámbitos geopolíticos diferenciados.

Distancia Cultural*	EEUU	México	Brasil	India	España
Distancia de poder	40	81	69	77	57
Individualismo	91	30	38	48	51
Masculinidad contra femineidad	62	69	49	56	42
Aversión a la incertidumbre	46	82	76	40	86
Orientación al largo plazo	29		65	61	19
Distancia Administrativa					
Facilidad para hacer negocios (ranking)	4	48	130	132	44
Registro de la propiedad (ranking)	25	141	109	94	57
Ejecución de contratos (ranking)	6	76	116	184	64
Distancia Geográfica					
Tamaño del país (miles de km ²)	9.826	1.964	8.514	3.287	505
Índice de desempeño logístico ¹⁶	4,14	3,03	3,07	2,87	3,74
Distancia Económica					
Evolución PIB per cápita (2012)	1,0%	2,7%	1,8%	4,9%	0,2%
Obtención de crédito (ranking)	4	40	104	23	53
Protección al inversor (ranking)	6	49	82	49	100
Inflación (2011)	3,2%	3,4%	6,6%	8,9%	3,2%

Figura 2: Aproximación del Modelo CAGE para la elección del país de destino¹⁷

¹⁶ Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)

¹⁷ Fuente: Elaboración propia a partir de:

- National Cultural Dimensions, The Hofstede Centre, ultimo acceso 7 de junio de 2013
- Doing Business World Ranking, The World Bank Group, último acceso 7 de junio de 2013
- World data Bank, The World Bank Group, ultimo acceso 7 de junio de 2013
- The World Factbook, CIA, ultimo acceso 7 de junio de 2013

Tras realizar el análisis de los países objetivo según la aproximación del modelo CAGE y las nuevas variables introducidas para el estudio, es posible extraer una serie de conclusiones, las cuales serán relevantes a la hora de justificar el método de entrada en cada país de destino.

En primer lugar, si se observa la tabla se puede apreciar que el país que guarda una mayor distancia con España es la India debido a las diferencias culturales y económicas dadas al encontrarse en una distinta área de influencia geopolítica. A pesar de ello es importante recalcar que es el país de los estudiados que experimenta una mayor evolución del PIB per cápita, de lo que se puede inferir una sociedad en gran desarrollo e incipientes necesidades energéticas, lo cual puede repercutir en oportunidades de negocio para las empresas del sector.

En segundo lugar, países como México o Brasil representan áreas de inversión en desarrollo con distancias culturales, administrativas y económicas muy similares. Estos países y más en general, los países de América Latina han supuesto desde los años noventa una oportunidad de internacionalización para las empresas españolas dadas las similitudes existentes en la forma de desarrollar las relaciones comerciales; una característica fácilmente observable por compartir el mismo lenguaje y similares valores culturales.

Por último, el caso de Estados Unidos representa un mercado muy desarrollado en condiciones y tamaño debido a su tejido industrial y la economía globalizada con la que cuenta. En este caso pese a mostrar unas cifras de desarrollo económico menores que los mercados emergentes, es un país en el que la seguridad de la inversión es muy elevada en términos jurídicos y la obtención de crédito es relativamente sencilla en comparación con otras economías. Las tres empresas de la muestra de la investigación cuentan con proyectos relevantes en este país.

A modo de conclusión, las empresas se internacionalizan hacia países abiertos a la inversión extranjera que presentan un marco institucional favorable para la implantación de empresas extranjeras. Es fundamental el apoyo institucional así como la financiación local e internacional en este tipo de procesos, por lo que el desarrollo de los mercados de capitales y la facilidad del crédito juegan un papel fundamental a la hora de la decisión de un país de destino. Además, es importante recordar que los

proyectos deben ser viables en su dimensión técnica y operativa, por lo que los estudios realizados sobre la característica del mercado analizada, que sea fundamental en un determinado proyecto o bien para la prestación o no de un servicio, pueden decantar la balanza a la hora de seleccionar un proyecto en una geografía en particular.

5. Método de entrada

En este apartado se procederá a describir el proceso de globalización de la propia empresa y , más específicamente a las decisiones que los directivos de Prosegur adoptaron en su momento para competir más eficazmente como un negocio internacional .

Las características del país de destino condicionan en cierto sentido el método de entrada llevado a cabo por una empresa a la hora de iniciar un nuevo proyecto empresarial en un nuevo Estado. En general el modelo de gestión de los proyectos de internacionalización para este tipo de empresas es una gestión con equipo local con una constante supervisión del desarrollo de la actividad por parte de la matriz en España. Sin embargo existen diferencias en la forma del desarrollo ya sea interno o externo en un país determinado, adaptando cada situación a las conveniencias de cada caso.

Según la aproximación del modelo CAGE estudiado en el apartado anterior, se va a analizar cada país atendiendo a las conclusiones extraídas y al método de entrada llevado a cabo por las empresas seleccionadas en la muestra de la investigación.

En este apartado, se pondrá de manifiesto cómo Prosegur trató de aumentar su rentabilidad mediante la expansión de sus operaciones a los mercados extranjeros , así como la consolidación de su presencia en dichos mercados que ya han sido conquistados desde que se produjo la adquisición de Juncadella hasta hoy.

Toda estrategia de internacionalización debe estar en consonancia con los objetivos de la empresa. A la hora de expandirse internacionalmente, toda dirección ha de tomar

ciertas decisiones básicas : en qué mercados entrar , cuándo entrar en dichos mercados, en qué escala y la forma de entrar en ellos¹⁸.

Hay un hecho que se debe record al avanzar en este apartado: No hay una forma de establecer un modelo que permita determinar si una decisión va a ser o no la "correctas", ya que todas las decisiones se toman en base a los diferentes niveles de riesgo y rentabilidad de la operación, así como otras variables que dependen del área geográfica en cuestión y de circunstancias temporales.

5.1 ¿Cuándo entrar en ellos y a qué escala?

Lo primero que se debe tener en cuenta al analizar el proceso de internacionalización de Prosegur son los planes de negocio de la empresa y la situación interna de la misma en el momento específico de la operación.

Sobre el primero, Prosegur decidió convertirse en una empresa internacional sólo 6 años después de su fundación , lo que nos puede dar una buena vista de la visión global que caracteriza a esta empresa. Como consecuencia de este objetivo, la firma ha desarrollado lo que ellos denominan una estrategia de expansión piramidal

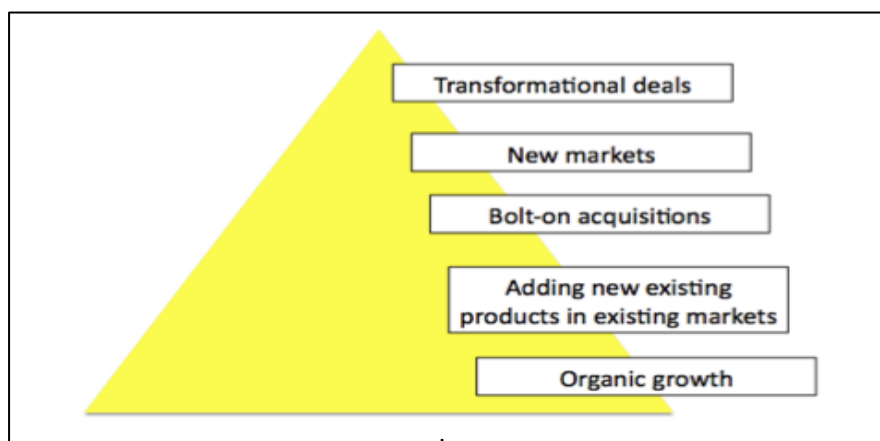


Figura 3: Estrategia de Internacionalización de Prosegur¹

¹⁸ (W.L. Hill, 2011)

- **Transformational deals (Ofertas de Transformación)** : Se trata de ofertas que podrían mejorar la posición de liderazgo en el sector de la seguridad privada, y cuya objetivo sería la posibilidad de adquirir LOOMI'S, BRINKS... o cualquier otro gran competidor en nuestro sector.
- **New Markets (Nuevos mercados)** : Como su propio nombre indica, supone la entrada en nuevos mercados o en aquellos que no estén muy desarrollados, que en el futuro se tradujo en la entrada en mercados como el asiático. El objetivo último de esta estrategia es la de consolidarse en mercados atractivos.
- **Bolt-on acquisitions** : Llevadas a cabo para reforzar su posición en un mercado en el que ya está presente Prosegur o bien para explotar un nuevo nicho de mercado. Su objetivo último como acabamos de ver, consiste en conseguir una mayor consolidación en el mercado a través de un aumento de la cuota de participación en el mismo.
- **Adding new existing products in existing markets (Inserción de nuevos productos en mercados existentes)** : Llevar a cabo esta estrategia implica cumplir con los objetivos empresariales establecidos en la matriz de los negocios y fomentar el desarrollo de nuevos productos y servicios (I+D+i), tales como la vigilancia dinámica, el *outsourcing* de gestión de caja, la gestión integral de cajeros automáticos, salas de control y vigilancia urbana, etc.

Según el director de Relaciones con Inversores de Prosegur, esta alternativa es la más difícil de llevar a cabo.

- **Organic Growth (Crecimiento orgánico)**: Estrategia que Prosegur lleva a cabo en todos los países en los que tiene presencia, una vez ha conseguido consolidarse dentro del mismo. Supone la evolución del crecimiento en relación con el PIB nominal de cada mercado nacional.

Se puede confirmar que Prosegur ha ido consolidando su posición no sólo en el sector de la seguridad española, convirtiéndose en la empresa líder en el mercado nacional. Desde el año 82, Prosegur ha adquirido varios operadores españoles como Grupo Nordes y CESS para hacerlo.

Sin embargo, como hemos dicho antes, su principal objetivo es también consolidar su posición en otros mercados.

El momento de la entrada es un elemento importante a tener en cuenta. Prosegur ha conseguido tener presencia en diferentes mercados extranjeros antes de que otras firmas internacionales como Group4 o Securitas, principales competidores, lo hicieran.

Esto permitió a Prosegur conseguir una serie de ventajas conocidas como “ventajas competitivas” que serían¹⁹:

- La capacidad de anticiparse a los rivales y la captación de la demanda mediante la creación de una cartera de clientes consolidada.
- La capacidad para acumular el volumen de ventas en ese país y bajar por la curva de experiencia delante de sus rivales y obtener una ventaja en sobre los futuros competidores que puedan decidir operar en ese país.
- La capacidad de crear los costes de cambio que afecten a los clientes y dificulte la sustitución de los mismo en favor, lo cual supone el establecimiento de barreras de entrada a futuros competidores.

Ser los primeros en acceder a un nuevo mercado, implica asumir una serie de riesgos que se traducen en coste para dicha empresa. Los denominados costes de entrada son un factor a tener en cuenta.

Los costes de promoción y el establecimiento de una oferta de productos, incluyendo el coste de captación del cliente, suelen ser bastante significativos en aquellos casos en los que una empresa entra en un nuevo mercado, o bien cuando el producto o servicio que se ofrece es poco familiar para los consumidores locales. Prosegur decidió eliminar todos estos costes de golpe desde el mismo momento en que entrasen en un nuevo país, de ahí que el método de entrada, como posteriormente estudiaremos fue el de la compra (adquisición) de empresas locales.

A través de esta forma de entrada, no solo conseguía una cartera de clientes ya consolidada ni una posición más o menos fuerte dentro del mercado, si no que conseguía una ventaja competitiva frente a sus principales competidores

¹⁹ Apuntes de la asignatura ESTRATEGIA EMPRESARIAL facilitados por el Profesor Javier Sobrino.

internacionales dado que no tenía que hacer frente a todos esos costes que antes he mencionado.²⁰

5.2 ¿En qué mercados entrar?

Como se ha mencionado varias veces a lo largo de este trabajo, Prosegur opera con en 13 países: España , Francia, Portugal y Rumania , en Europa; Argentina , Brasil, Chile , Colombia y México , en América Latina , y finalmente , Singapur y la India en Asia²¹.

Si se analiza el potencial de ganancias a largo plazo de cada uno de los mercados se puede entender el atractivo de entrar en cada uno de ellos. Los beneficios económicos en el largo plazo de hacer negocios en un país, se encuentran condicionados por factores tales como el tamaño del mercado (en términos de demografía), la riqueza del mismo (en relación directa con el poder adquisitivo de los consumidores en dicho mercado) y las perspectivas de crecimiento, en función de las tasas de crecimiento económicas . También hay que analizar otros factores que nada tienen que ver con la economía tales como la calidad de vida en los países de entrada (IDH²²).

" A pesar de la crisis económica, el sector de la seguridad se ha incrementado en los últimos años , aunque a ritmos diferentes según la región que se refleja en el rendimiento de los diferentes territorios²³" . De acuerdo con las cifras , Europa del Este, América Latina y Asia han sido los mercados que han experimentado el mayor incremento en cuanto a contratación de servicios de seguridad privada a nivel mundial.

"Los resultados continúan siendo impulsados por el crecimiento de América Latina gracias a la creciente cuota de mercado en todos los negocios , debido al buen

²⁰ En el apartado “modos de entrada” haré referencia a los costes de integración a los que si tenía que hacer frente Prosegur.

²¹ La entrada de Prosegur en la India, aunque efectiva, tardó en producirse de facto, debido a cuestiones administrativas. Actualmente la empresa opera con total normalidad en dicho país.

²² Índice de Desarrollo Humano o IDH.

²³ Artículo de Europa Press, correspondiente al 11 de diciembre de 2013

crecimiento orgánico de todos los países de América Latina , y la adición de atornillado de las adquisiciones que han ayudado a compensar los efectos de la recesión en el sur de Europa ²⁴ .

Como podemos apreciar en la tabla anterior, si bien la presencia de Prosegur en América Latina es muy importante, no sucede lo mismo en Europa del Este, un mercado que ya está consolidado en materia de seguridad privada en el que las barreras de entrada debido a una alta competencia, dificultan la entrada dada la imposibilidad de conseguir una cuota de mercado significativa (más adelante, haremos referencia a la importancia de conseguir esta cuota de mercado).

Competidores como *Group4* o *Securitas* hicieron bien en este sentido, adelantando su entrada en Europa del Este a la de Prosegur y en la actualidad son las principales empresas en dichos mercados. Como contramedida, Prosegur ha optado por disminuir su inversión en los servicios de CIT y Protección, centrándose en aumentar las ventas en servicios de Seguridad Electrónica estos países, dado que, en los mercados de Europa del Este, el precio del personales es levado e invertir en esta área, supondría situarse muy por detrás de sus competidores.

"El margen operativo sigue siendo penalizada por Europa, pero los menores gastos financieros han contribuido a mejorar el EPS del año 2012. Así que esperamos que la tendencia positiva de años anteriores se mantenga para continuar operando en este mercado" ²⁵

A continuación, se procederá a analizar en profundidad cada uno de los factores que Prosegur tomó como referencia a la hora de tomar la decisión de si entrar o no en los mercados en los que actualmente opera.

5.2.1 América Latina

Para Prosegur, el área de américa latina está formada por: la “zona argentina” (Argentina , Paraguay y Uruguay), Brasil, Chile y Perú.

²⁴ Informe anual de Prosegur correspondiente al año 2012.

²⁵ Informe Anual de Prosegur correspondiente al año 2012.

Es el mercado más importante para Prosegur hoy en día. Había muchas razones para entrar en este mercado. Herbert Gut conocía muy bien el mercado y a una empresa líder en este sector, por lo que se aprovechó de esta oportunidad única de comprar Juncadella, un negocio que operaba en todos estos países.

América Latina también incluye los mercados de Colombia y México , que son dos de los tres mercados más importantes en términos de ventas a nivel mundial. Prosegur entró en Colombia en 2007 y consolidó su posición de cuatro años después mediante la adquisición de *Integra* y *Bimarco* convirtiéndose en el líder en estos mercados.

A pesar de ello, no todo ha ido tan bien en esta área como pueda parecer. En Argentina, Prosegur tuvo que hacer frente a la crisis de "El Corralito", una desaceleración económica que se produjo debido a la depreciación de la moneda argentina como consecuencia de la acción del gobierno para evitar el crecimiento desorbitado de la inflación (más del 30 % de la inflación real reconocida por el gobierno²⁶).

Méjico fue también uno de los países en los que la empresa tuvo problemas. La entrada en este mercado se produjo a través de la operación denominada como "*inversión Greenfield*". No solo tuvo que enfrentarse a los problemas propios de la entrada en un mercado consolidado en este sector en el que no tenía ninguna cuota de mercado, si no que además tuvo que afrontar serios problemas para desarrollar su servicio de CIT debido a cuestiones legales. negocio²⁷. Prosegur está a la espera de beneficiarse de la liberalización de este sector en el mercado mejicano, que les

²⁶ Como consecuencia de la devaluación de la moneda nacional, muchas personas, por miedo a perder sus ahorros, decidieron, en masa, retirar todo el efectivo depositado en sus cuentas bancarias. Ante esto las entidades bancarias que operaban en el país, presionadas por el gobierno, decidieron cerrar sus sucursales, y trasladar todo el dinero efectivo que poseían en sus caudales a sitios con mayor seguridad. Prosegur tuvo que participar en el traslado de esos caudales, así como en la protección de las sucursales bancarias, en un clima de revuelta social caracterizada por los disturbios y las acciones violentas de los ciudadanos.

²⁷ La legislación mejicana prohíbe a empresas extranjeras llevar a cabo servicios de traslado y guarda de caudales.

permita obtener una mayor cuota de mercado y por consiguiente su consolidación definitiva en dicho país.

5.2.2 Europa

Al iniciar su andadura empresarial, Herbert Gut contaba con el “*know –how*” empresarial, adquirido como consecuencia de sus años de trabajo en Argentina.

Desde el principio, España y Portugal han sido los mercados más importantes no solo en el área europea, sino también a nivel mundial. La proximidad entre ambos, y las similitudes culturales y socio-económicas les permitió obtener ganancias suficientes a corto plazo, como para poder iniciar su plan de internacionalización a través de adquisiciones, así como su rápida consolidación en los mercados luso e hispano. A pesar de ello, y como consecuencia de la crisis económica sufrida en los últimos años, que ha castigado especialmente a la economía española y portuguesa, el margen operativo obtenido por la empresa en estos países se ha visto reducido notablemente. Una situación similar se está produciendo en el mercado francés, si bien éste no tiene un peso tan relevante en el resultado global de la compañía.

Si se analiza detenidamente la estrategia seguida por Prosegur para establecerse en el mercado francés, se puede comprobar que ésta no ha sido para nada lo que la empresa había planeado en un primer momento. A pesar de la proximidad geográfica, la cercanía cultural, y las similitudes tanto en la estructura económica como en la cultura empresarial, Francia ha resultado ser un mercado muy diferente al de España y Portugal. El “fracaso” estratégico, es aún mayor si se tiene en cuenta que en el momento en que Prosegur se introdujo en dicho mercado, las tasas de crecimiento del mercado (en términos del PIB) y del sector de la seguridad privada, alcanzaban niveles históricos²⁸.

Prosegur no consiguió un rápido asentamiento en este mercado, como consecuencia directa a la implementación de estrategias opuestas entre si durante los primeros años

²⁸ El PIB francés creció un 3,7% en el año 2000 respecto del año anterior. La entrada efectiva de Prosegur se produjo en el año 2001. Datos obtenidos de:
<http://www.datosmacro.com/pib/francia>

de su presencia en el país: en primer lugar adquirir empresas con presencia en todo el territorio francés en todo , posteriormente vender el negocio en el norte de Francia, con pérdidas, conservando únicamente sus negocios en el sur. Finalmente, a partir del año 2009, se produjo un cambio en la estrategia, y la empresa volvió a adquirir los negocios que había abandonado años atrás, como último intento para conseguir su consolidación.

Europa del Este ha sido otro gran mercado para el sector de la seguridad . Prosegur aprovechó ésta a través de su entrada en Rumania mediante una Joint-Venture. El principal problema en esta zona del área europea, es que, en el momento en que Prosegur comenzó a operar en él, las principales empresas competidoras, ya habían consolidado su posición año antes, de tal forma, que aparte de Rumanía, Prosegur ha tenido problemas para establecerse en otros mercados de la zona.

El principal problema con el que la empresa se ha tenido que enfrentar en el mercado europeo es el incremento de los costes salariales , que se disparará entre el 3% y 4%²⁹ y que afectará al margen de explotación a nivel internacional, dado que estos costes han sido imposibles de compensar con una subida en los precios de los servicios, debido al proceso de “desaceleración económica “ sufrido a nivel europeo, y que habría hecho perder competitividad a la empresa frente a sus competidores.

5.2.3 Asia y la India

Una vez que consiguieron ser la empresa líder en América Latina, y como reacción ante la crisis económica en el sur de Europa y los costes que tenía que hacer frente en el mercado de Europa del este, Prosegur se fijó en las oportunidades de explotación que ofrecía el mercado asiático, fundamentalmente, en China y la India . La empresa entró en ambos mercados, siendo operativa sólo en Singapur y la India, donde

²⁹ Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, correspondientes a las previsiones para los años 2005 a 2010.

tuvieron que hacer frente a problemas administrativos para poder operar independientemente. La legislación no permite que empresas extranjeras del sector puedan operar libremente en su mercado, pero Prosegur confía en que la presión de la Unión Europea modifiquen esta situación en los próximos 5 años. A día de hoy, su estrategia a largo plazo en este país consiste en ir tomando posiciones y conseguir poco a poco cuota de mercado hasta que este cambio se haga realidad .

Se trata de mercados en los que la tasa de crecimiento económico ha aumentado al ritmo más rápido. Además, las expectativas de compañía en relación con la India la señalan como un mercado con grandes oportunidades de crecimiento en el sector de la seguridad.

5.2.4 Mercados de futuros: la conquista de Europa Central y África del Sur y EEUU

En los planes a corto-medio plazo de Prosegur, se encuentra adquirir una posición estratégica de negocio en Europa Central, a través de una cuota de mercado relevante en la zona, para reforzar su presencia en Europa.

Sudáfrica se perfila como la próxima zona de máximo crecimiento económico de aquí a un plazo de 10 años y esa es la razón principal por la que la empresa baraja la posibilidad de entrada en este mercado.

Finalmente, el mercado norte americano, es el principal foco de competencia para la empresa, por ser el país de origen de las principales empresas de seguridad privada a nivel internacional, como por ejemplo Loomi's. Prosegur ha querido entrar en EEUU desde hace mucho tiempo , pero han preferido consolidarse antes en el resto del mundo. Es por esto que, la entrada en norte-américa no está entre los planes de futuro, a medio plazo de la compañía.

5.3 La elección del modo de entrada

El principal objetivo de Prosegur consiste en maximizar los ingresos obtenidos del denominado “*core business*” mediante la transferencia e implantación de los

servicios, en países donde no existe una empresa consolidada que ofrezca dichos servicios. La ventaja competitiva de Prosegur se basa no sólo en la gestión de los servicios, sino también de los conocimientos tecnológicos, adquiridos con el paso del tiempo, sobre todo ahora, en una época en la que absolutamente todo depende de la tecnología. Prosegur es una de las empresas del sector que más ha invertido en nuevas tecnologías aplicadas a su campo de actuación, lo cual le ha conferido una ventaja competitiva frente a sus competidores.

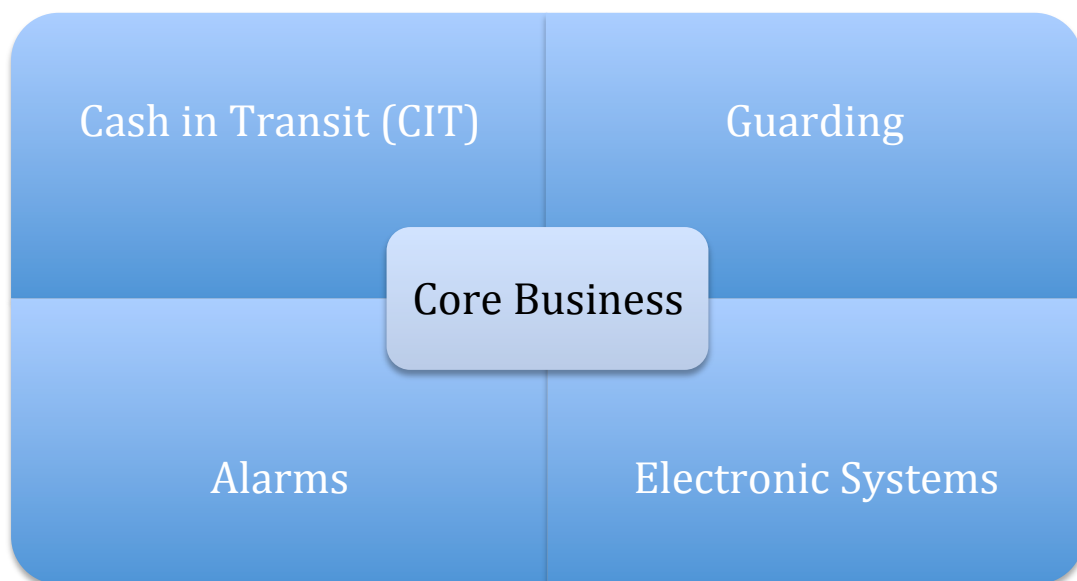


Figura 4: Modelo de Cartera de Servicios ofrecidos por Prosegur¹

El objetivo principal de Prosegur consiste en ofrecer los 4 servicios en todos los países en los que opera, empezando por la introducción del Cash in Transit (CIT) para posteriormente conseguir introducir los otros 3. La principal estrategia llevada a cabo por la compañía la hora de acceder a un mercado, a lo largo de la última década, consiste en la adquisición de empresas líderes en el país de destino o “*target market*”, con una cuota de mercado elevada. Esto requiere de una inversión en capital fijo muy elevada, para llevar a cabo este tipo de operaciones lo cual se materializa a través del apalancamiento financiero.

Es por eso que llevar a cabo esta operación como vía de acceso, sólo es interesante cuando su objetivo son mercados donde se puede obtener una elevada cuota de mercado al llevar a cabo dicha operación.

Este ha sido el objetivo principal de la empresa, máxime aún cuando las “inversiones *Greenfield*” y las “*joint-ventures*” llevadas a cabo por la compañía, no han dado tan buenos resultados como se esperaba. A continuación se procederá a analizar los principales formas de entrada en el mercado llevada a cabo por Prosegur:

5.3.1 Adquisiciones

Las principales ventajas de llevar a cabo una estrategia de adquisición serían: la velocidad con la que se llevan a cabo, si bien el proceso puede alargarse varios meses en el tiempo, es sin duda la forma más rápida de crecimiento inorgánico. En segundo lugar, permite a la empresa adquirente anticiparse a sus competidores, dejando muy poco margen de actuación en un plazo de tiempo muy limitado. Ya por último y como hemos dicho antes, se trata de operaciones estratégicas que de partida llevan aparejado mucho menos riesgo que las “*greenfield-investment*”.

Prosegur ha llevado a cabo adquisiciones a lo largo de toda su historia, y de ellas se puede decir que el resultado ha sido satisfactorio en los siguientes casos:

- '96 : Grupo Cineri , en Francia ; Juncadella, en América Latina.
- '05 : Preserve Segurança y Transpev , en Brasil; Guardia Dragon Star , en Rumanía; CESS y Grupo Nordes , en España .
- '06 : Escol , en Portugal ; Fireless , en Argentina .
- '07 : Thomas Greg & Sons, en Colombia ; IVRI , en Italia.
- '08 : Ryes , en México ; Teleemergencia , en Chile ; Xiden , en Argentina .
- '09 : Norsegul y Centuria , en Brasil; Blindados SLR y Punta del sistema en Uruguay ; Valtis , en Europa; ORUS , en Perú ; Setha , Centuria Grupo y Norsergel , en Brasil; y Giasa , en Argentina .
- '10 : Maison de la Sécurité , en Francia.
- '11 : Prosec , en Singapur.
- '13, Entrada en Australia, mediante la adquisición de Chubb Security Services.

Sin embargo, muchas adquisiciones no tienen éxito como ocurrió con Segumatic en Chile.

Prosegur, dado su modelo de negocio, y su cartera de servicios, opta por llevar a cabo este tipo de operaciones sobre todo porque reducen el riesgo de perder el control sobre las competencias básicas relacionadas con su “core-business”. Al mismo tiempo, da a Prosegur un estricto control sobre las operaciones en los diferentes países, lo cual es necesario para el ejercicio de la coordinación estratégica global. Ya por último, este tipo de operaciones son necesarias si una empresa está tratando de desarrollar curva de economías de localización³⁰ y de experiencia, a la vez que confiere a la empresa una participación del 100% en los beneficios generados en el mercado extranjero.

La principal desventaja de este modelo de entrada es que Prosegur corre con los gastos y riesgos de la operación en el extranjero al completo. Para intentar reducir el riesgo de fracaso en la integración de las dos compañías, Prosegur ha creado recientemente un "Departamento Post-Integración" con el fin de reducir los costos de transferencia de las habilidades y del “know-how”.

5.3.2 “Greenfield- investment” o inversiones Greenfield.

Se sabe que las inversiones *Greenfield* permiten a la empresa construir el tipo de sociedad filial deseado. Sin embargo, ha quedado patente que ésta no es la estrategia idónea para Prosegur, ya que para asegurarse el éxito empresarial en el mercado de la seguridad privada, uno de los elementos fundamentales es la obtención de una cuota de mercado de tamaño considerable en un corto período de tiempo.

³⁰ Las economías de localización serían “aquellas que se obtienen al ubicarse en un mismo lugar industrias vinculadas por sus relaciones de complementariedad. De este modo pueden crear centrales de compra de materias primas y venta de productos terminados en común, centros de investigación compartidos, posibilidad de comprar inputs intermedios y vender outputs a empresas de la misma zona geográfica con procesos de producción complementarios, facilidad para reclutar mano de obra especializada, etcétera”. Definición obtenida de la página web: <http://www.economia48.com/spa/d/economias-de-localizacion/economias-de-localizacion.htm>

Este tipo de operaciones son más lentas a la hora de llevarlas a cabo, y requieren de un considerable periodo de tiempo para que empiecen a producir beneficios.

Prosegur intentó llevar a cabo este modelo de entrada en Méjico, dado que, a consecuencia de barreras de entrada legales, era muy complicado conseguir una cuota de mercado en un espacio de tiempo corto. La operación no ha sido un fracaso, dado que actualmente Prosegur opera en el país, pero sí ha requerido una inversión inicial mucho más elevada de lo inicialmente previsto, y no está reportando los beneficios que se proyectaron al planear la operación.

5.3.3 “Joint Ventures”

Las joint-ventures, suponen la creación de una empresa que es propiedad conjunta de dos o más empresas independientes la una de la otra.

Las principales ventajas para llevar a cabo este tipo de proyectos, serían que, en primer lugar, permiten que una empresa puede beneficiarse de los conocimientos de un socio local, en el caso que nos atañe, de las condiciones del país de destino o “target” en cuanto a competencia , cultura , el lenguaje, los sistemas políticos y los sistemas de negocio y también puede ayudar a las empresas a evitar el riesgo de la nacionalización o cualquier otra intervención del gobierno adverso. Esta es la razón por Prosegur eligió este modo de entrada en la India, para evitar las trabas administrativas y legales. Además, los costes y riesgos de entrada a un mercado extranjero se diversifican entre las empresas que formen parte del proyecto.

Pero este modo de ingreso también tiene inconvenientes. El primero de ellos es que se corre el riesgo, al transmitir el "*know-how*" a los socios perdiendo así la ventaja competitiva frente a los principales competidores de nuestro sector. Además, al optar por esta estrategia de acceso, la empresa no tendrá el control efectivo sobre las filiales que podría necesitar en el futuro a la hora de tomar decisiones. Y la más importante , la propiedad compartida puede llevar a conflictos y batallas por el control si las metas

y objetivos difieren o cambian con el tiempo , como le ocurrió a Prosegur en Rumania, donde la introducción en dicho mercado se produce a través de una empresa conjunta con un socio financiero cuya disolución se produjo como consecuencia de la divergencia de objetivos a largo plazo entre los dos socios o “teoría de la agencia”³¹.

A modo de cierre de este apartado, y aunque no se trate de una forma de entrada en un nuevo mercado, sino más bien en la estrategia desarrollada una vez allí, hay que hacer mención a que Prosegur no se limita a adquirir las empresas objetivo, sino también las pequeñas empresas de diferentes sectores que tengan relación con los servicios de seguridad privada que presta la compañía y que le ayuden a mejorar y desarrollar sus servicios con el fin de mantener una posición de liderazgo en el mercado minimizando los costes a los que la compañía debe hacer frente. Las denominadas “*bolt-on acquisitions*” o adquisiciones bolt-on .

Prosegur ha entrado en los mercados extranjeros en una escala significativa , haciendo grandes apuestas estratégicas que han cambiado el entorno competitivo del sector, lo cual implica tomar decisiones que tienen un impacto a largo plazo y que en la mayoría de los casos son muy difíciles de revertir.

Esta alternativa de estrategia empresarial, tiene varios efectos. En el lado positivo , la entrada a gran escala en el mercado hace que sea más fácil para la empresa atraer a clientes y personal (como el personal de seguridad). La escala de la entrada da a los clientes razones para creer que Prosegur se mantendrá en el mercado a largo plazo, lo cual transmite confianza y seguridad.

También puede hacer reflexionar a otras empresas extranjeras que consideran operar en dichos mercados. En el lado negativo , comprometerse en gran medida y a largo plazo con estos mercados , implica disponer de menos recursos para apoyar la

³¹ La teoría de la agencia fue elaborada en el año 1973 por el economista Stephen Ross, y afirma que: “Cada uno de los sujetos de una relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos intentan maximizar la utilidad” . Fuente: La enciclopedia de la economía-

expansión en otros mercados deseables. Todo este compromiso limita la flexibilidad estratégica de la compañía.

No se puede afirmar que estos compromisos sean ni buenas ni malas decisiones, en todo caso, que se trata de alternativas que tienden a cambiar el entorno competitivo; algunos de los cuales serán más beneficiosos para la compañía, y otros que no lo serán.

En conclusión, se puede justificar el método de entrada llevado a cabo por cada empresa según las características de cada país de destino de forma genérica atendiendo a una serie de variables comunes. Sin embargo, sistematizar el estudio de esta manera no es la única forma de determinar el método de entrada elegido para un proyecto en particular.

Si bien las variables analizadas inciden de forma clara en las decisiones empresariales, deben tenerse en cuenta otras características relevantes para cada situación en concreto. Por lo tanto es correcto afirmar que debe realizarse un estudio concreto y preciso para cada proyecto en cada situación geográfica atendiendo a los factores estudiados y a la situación financiera de cada empresa en particular. Dicha capacidad financiera le permite a la empresa llevar a cabo procesos más rentables a largo plazo y adquirir de forma rápida una masa crítica lo suficientemente considerable en el país de destino para realizar sus objetivos empresariales de forma precisa.

Además, los objetivos empresariales y las líneas estratégicas definidas por la dirección de las empresas influyen de forma determinante en las decisiones del método de entrada elegido en un país en concreto. No debe olvidarse ciertos elementos de subjetividad en la gestión de este tipo de proyectos según la experiencia pasada de las empresas y directivos en otros procesos de internacionalización. En definitiva, el método de entrada será elegido en función de todas las variables que afecten al país de destino así como en base a los objetivos estratégicos y de gestión de las compañías involucradas.

6. Análisis financiero del proceso de expansión de PROSEGUR

Se debe partir de la base de que Prosegur es una empresa consolidada en el mercado internacional, a continuación vamos a analizar cual ha sido la evolución financiera de la empresa durante los últimos años, como criterio objetivo para evaluar la estrategia seguida por la compañía.

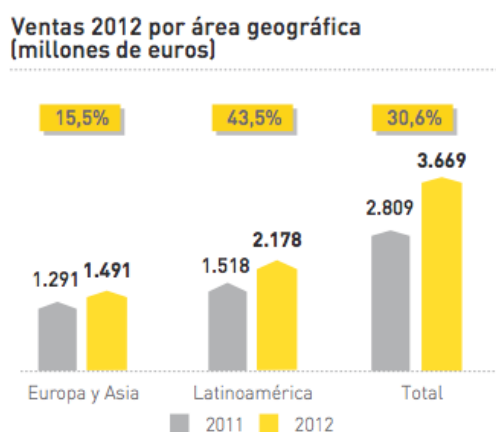


Figura 5: Ventas correspondientes al ejercicio 2012 por área geográfica

torno a 4,3 euros/acción³³.

Los resultados de Prosegur al cierre del ejercicio del año 2012 confirman la solidez de la estrategia de la Compañía, apoyada en la especialización de la oferta de soluciones de seguridad y la combinación de crecimiento orgánico e inorgánico. La acertada política de expansión internacional y las ventajas que ello aporta a la Compañía han contribuido a un aumento notable de la cifra de negocio, a pesar del entorno macroeconómico convulso en el que operan las empresas desde hace unos años.

Como se puede apreciar en la figura 5 los ingresos totales de Prosegur tienen su origen en dos lugares fundamentalmente: Europa³⁴ y Latinoamérica.

³² Una de las políticas de la empresa es que todos los accionistas cuenten con los mismos derechos políticos y económicos.

³³ Datos tomados de las bases de datos de los diarios Expansión y ElEconomista a día 23 de marzo de 2014.

³⁴ Si bien en el gráfico, se contabilizan conjuntamente las ventas de Europa y Asia, la mayor aportación corresponde a las procedentes del continente europeo.

Es por ellos, que es conveniente analizar, cuál ha sido la evolución de estos dos mercados a lo largo de los últimos años.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EUROPA	-	1.204,4	1.285,3	1.260,0	1.298,0	1.291,0	1.491,0
LATAM.	-	637,4	766,4	927,0	1.262,0	1.518,0	2.178,0
TOTAL	1.631,2	1.841,7	2.051,7	2.187,0	2.560,0	2.809,0	3.669,0

Figura 6: Evolución de las ventas por área geográfica³⁵

En términos de ventas, se puede apreciar que el área geográfica que más se ha desarrollado ha sido la latinoamericana, pasando de unas ventas de 637 millones en 2006 a un total de 2.178 millones en el año 2012, lo cual supone una variación del 241,7% en tan solo 5 años³⁶. Es gracias a estos buenos resultados en Suramérica, que la empresa ha conseguido paliar las consecuencias de la crisis en Europa.

El EBIT³⁷ de una empresa, es también denominado beneficio de explotación, pues

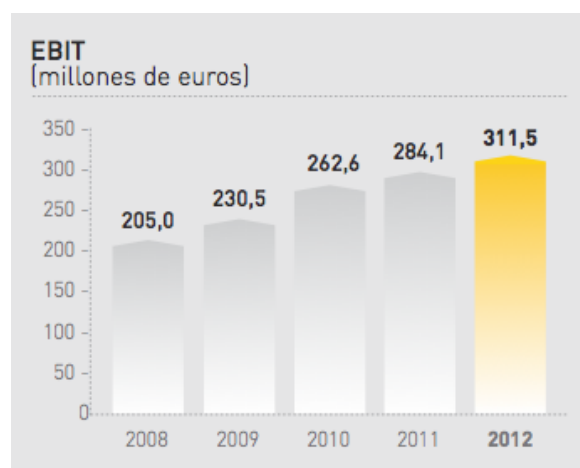


Figura 7: Evolución del BAIT

refleja el beneficio que ha tenido la empresa teniendo en cuenta únicamente la actividad comercial y los gastos relacionados con la misma, o dicho de otra forma, no tiene en cuenta la estructura financiera de la empresa ni las obligaciones de la misma con las Administraciones Públicas.

Para Prosegur, la evolución de su EBIT durante los últimos 5 años ha

³⁵ Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las diferentes Memorias Anuales correspondientes a los años 2007 a 2012 a las que he tenido acceso

³⁶ La variación de ventas procedentes de Europa y Asia, ha “tan solo” del 23,8%

³⁷ “*Earnings Before Interest and Taxes*” o en castellano: Beneficio antes de Impuestos e Intereses.

sido muy positiva. Tal y como podemos observar en el gráfico adjunto, la compañía, ha pasado de un EBIT de 205 millones de euros en 2008 a uno de 311,5 millones en el año 2012, lo cual supone un incremento de aproximadamente el 50%.

Algo inferior es la variación que ha experimentado el beneficio neto consolidado de la compañía en el mismo periodo de tiempo, que en 2008 ascendía a 127 millones de euros, y en 2012 a 171,6 millones, o lo que es lo mismo, un incremento del 31,5%.

El ROE (Return on Equity) es ratio financiero que analiza la rentabilidad del capital invertido por los accionistas en una compañía. Es un dato financiero fundamental en el análisis de toda compañía que se obtiene al dividir el beneficio neto entre el “equity” o recursos propios de la compañía.

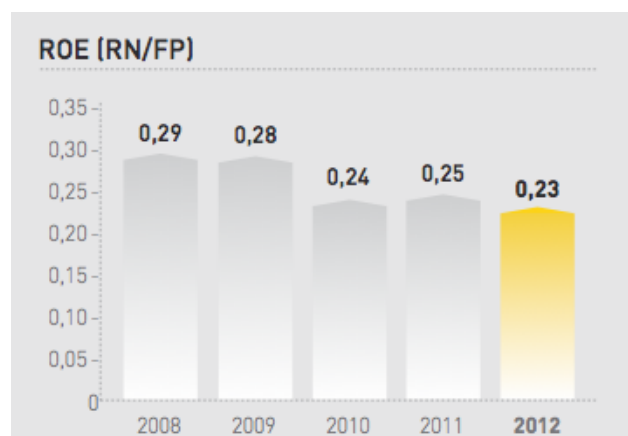


Figura 8: Evolución del ROE

La evolución del ROE en el caso de Prosegur merece un análisis detallado como vamos a ver a continuación.

Tal y como podemos apreciar en la figura 9, la rentabilidad del capital invertido ha ido disminuyendo ligeramente en los

últimos ejercicios, lo cual podría indicar *a priori* una mala ejecución por parte de la empresa de sus políticas de inversión. Sin embargo, la explicación para estos resultados es muy simple.

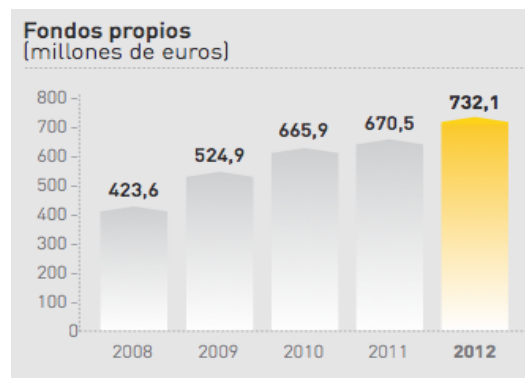
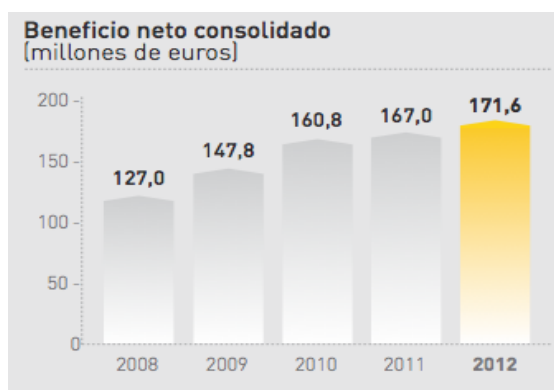


Figura 9: Evolución del Beneficio Neto Consolidado y de los Fondos Propios de la compañía

Si analizamos la evolución de los dos “drivers” de este ratio, el beneficio neto y los recursos propios, podemos ver que, mientras el beneficio neto consolidado ha variado un 35% como dijimos anteriormente (pasando de 127 millones en el año 2008 a 171,6 millones en 2012), la empresa ha incrementado sus fondos propios en el mismo periodo de tiempo de 423,6 millones de euros hasta alcanzar la cantidad de 732,1 millones de euros en el ejercicio 2012, lo cual supone un incremento del 72,8%.

Por tanto la explicación es puramente matemática: al aumentar en mayor cantidad el denominador que el numerador de una fracción, el resultado será inferior.

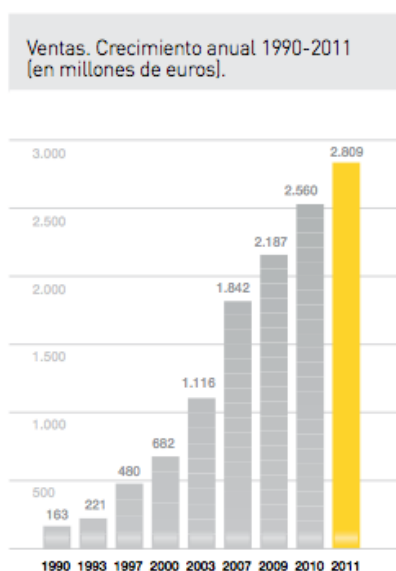


Figura 10: Evolución del crecimiento de las ventas

Dado que por la complejidad de llevar a cabo un análisis financiero en profundidad de la compañía podría hacerse un trabajo entero dedicado a dicha materia, y por no ser ese el objetivo de este trabajo, como conclusión de este apartado y aunque en términos financieros sea insuficiente, me parece que un buen indicador del éxito que ha supuesto la política de internacionalización de Prosegur es la evolución de sus ventas desde el año 1990 hasta el 2011, que como muestra el gráfico, han ascendido de 163 millones euros a 2.809 en tan solo 21 años. Estos resultados, es innegable, son el fruto de una estrategia de internacionalización bien planteada y

que ha conseguido dos objetivos fundamentales: aumentar la presencia internacional de la compañía, y consolidarse como un referente en los diferentes mercados en los que opere.

7. Conclusiones de la investigación

A lo largo de esta investigación se han seguido varias etapas en las cuales se han identificado los factores que motivan los procesos de internacionalización así como la elección de los países de destino y del método de entrada en los nuevos mercados, de la mayor empresa del sector de la seguridad privada en España: Prosegur.

El entorno económico internacional está cada vez más caracterizado por su dinamismo y la globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre los países , la formación de bloques regionales, la aparición de economías emergentes en Asia y América Latina , así como los nuevos avances tecnológicos en diferentes sectores constituyen un entorno global cada vez más competitivo y flexible³⁸.

Como resultado de estas tendencias , hoy en día es esencial para todo empresarios tener en cuenta la dimensión internacional y cosmopolita de la actividad económica y adaptar los elementos de este nuevo paradigma de modelo económico tan abierto en sus estrategias empresariales.

Hace apenas 30 años , la política comercial de la mayoría de las grandes empresas era obtener el máximo beneficio en su territorio nacional³⁹, sin siquiera pensar en acceder al mercado internacional y competir con otras empresas del exterior. A nivel internacional, los aranceles eran prohibitivos , y los empresarios, influidos por la mentalidad empresarial de lo momento . por norma general, se centaban en operar en sus propios países, fomentando la división del mundo en “unidades económicas” aisladas, independientes y estancas

Sin embargo, recientemente esta situación ha sufrido grandes cambios . La economía internacional ha evolucionado considerablemente, tanto, que la actualidad, la internacionalización se convierte en la mejor alternativa de crecimiento.

³⁸ (McAuley, 2002)

³⁹ (Jolly, 1998), (Cauvisgil, 2007),

En el caso de empresas de seguridad privada como la que hemos analizado en este trabajo, existen un gran número de desincentivos a la hora de salir a operar en mercados extranjeros. La excesiva concentración en los mercados nacionales de este tipo de empresas, las barreras de entrada legales, o la necesidad de realizar fuertes inversiones iniciales, son factores que hacen que para empresas del sector de la seguridad privada, empezar a operar en el extranjero.

En un informe APROSER⁴⁰, publicado en 2012, se registra decrecimiento en la facturación del sector en un 4,5 por ciento. Sin perder de vista este dato, tampoco podemos ignorar que hoy en día la seguridad es un servicio plenamente integrado en la sociedad y en las empresas, quienes buscan un entorno más seguro donde vivir o en el que poder llevar a cabo su actividad.

La globalización y la fragmentación del mercado, las proyecciones macroeconómicas relacionadas con el sector, el nivel de seguridad ciudadana, el desarrollo residencial, son todos factores que inciden positivamente en las oportunidades de crecimiento de las empresas del sector, siempre y cuando éstas sean conscientes de las características propias de cada país, ya que como hemos podido ver a lo largo del trabajo, cada mercado varía mucho en función del área geográfica y de las condiciones de la demanda en el mismo.

El análisis de países en diferentes contextos geopolíticos ha permitido identificar una serie de características en las que Prosegur basa sus estudios de viabilidad entre los diferentes proyectos internacionales. Las conclusiones extraídas de este análisis mediante una aproximación del modelo CAGE resuelven la pregunta de la elección de país de destino.

Sin embargo, las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas que mide el citado modelo no son suficientes para justificar el método de entrada llevado a cabo por cada empresa. Para cada país y cada proyecto sería necesario realizar un estudio ad-hoc de los factores que inciden en los resultados operativos y estratégicos de un proyecto determinado. De esta manera, mediante un modelo que integre todos los factores que afectan a los resultados de un proyecto en particular, puede

⁴⁰ Asociación Profesional de Compañías Privadas de Servicios de Seguridad

justificarse el método de entrada a seguir para cumplir con los objetivos de reducción de riesgo global de la compañía y continuar en la senda de aquellos que aún están por cumplir dentro de las líneas estratégicas definidas en cada caso.

A nivel mundial, el sector de la seguridad privada, ha experimentado tasas de desarrollo envidiables, a las que tenemos que sumar unas perspectivas para el periodo comprendido entre 2012 y 2017, de crecimiento del 8,5 por ciento anual.⁴¹

De acuerdo con los informes elaborados por APROSER⁴², China, India y Rusia destacarán en el panorama internacional, y al mismo tiempo otros mercados de menor volumen como el de Israel, Singapur o Turquía serán también una opción interesante de inversión. De todos ellos, Prosegur no está presente en Israel y Turquía.

El estadounidense, seguirá siendo el primer mercado mundial en cuanto al sector de la seguridad privada, mercado en el que no opera la compañía española. Sin embargo, por la aceleración de su economía, la celebración de eventos deportivos como el Mundial y los Juegos Olímpicos, el impulso de la construcción y el aumento del poder adquisitivo de su población, Brasil representará uno de los países con mayor desarrollo en los próximos años, y este, es un mercado en el que Prosegur ha consolidado, desde hace años su posición en el mismo.

Latinoamérica, ha sido el área donde el impacto de la crisis económica ha sido menor, y de hecho hay muchos países que, al no haber sufrido los efectos de la recesión, sus perspectivas de crecimiento han mejorado exponencialmente, fundamentalmente aquellos que cuentan con sólidas políticas fiscales y financieras.

De acuerdo con un informe realizado por el IE “*Business School*”⁴³ sobre la inversión española en esta región, casi la mitad de las empresas encuestadas considera que su negocio allí puede superar en importancia al que tienen en el mercado de España en los próximos tres años, y esto son buenas noticias para Prosegur, pues que se abre

⁴¹ (Instituto Nacional de Estadística- INE, 2004)

⁴² (APROSER, 2013)

⁴³ (IE Business School, 2013)

ante la empeña un abanico de oportunidades de negocio en una de las zonas geográficas más importantes para la compañía.

Prosegur es una compañía que ha decidido orientar su políticas de crecimiento con una gran vocación internacional y ha apostado por un proceso de expansión decidido y prudente. Desde la fundación de la compañía, en el año 1976, han mantenido una estrategia de crecimiento y expansión firme, combinando el crecimiento orgánico e inorgánico, persiguiendo el liderazgo a través de la diversificación, tanto geográfica como por sus servicios, apostando en todo momento por la innovación y una organización empresarial en torno a la figura del cliente.

A lo largo de todos estos años, la empresa ha fortalecido su posicionamiento en Latinoamérica, Europa y recientemente en Asia y el Pacífico, situación que se ha podido llevar a cabo a través de una política de crecimiento inorgánico asentada fundamentalmente en las adquisiciones de empresas, abriendo oportunidades de negocio en nuevos mercados donde operasen o no empresas de la competencia. Resumiendo; una estrategia internacional consolidada, y la apuesta por la innovación y el desarrollo en los servicios ofrecidos, son, desde mi punto de vista, los principales factores que determinarán, en el corte-medio plazo, la marcha futura en este sector.

En mi opinión, uno de los mayores logros de Prosegur es conseguir a través de las beneficios obtenidos en los diferentes mercados internacionales en los que opera, compensar las dificultades que atraviesan los mercados europeos debido a la crisis económica

Precisamente han sido éstas, las compañías internacionalizadas como lo es Prosegur, las que mejores resultados han obtenido durante estos últimos años, ya que, al tener diversificada su actividad, han sido capaces de compensar la recesión que se vive en España.

Con todo, es importante resaltar que la decisión de internacionalización no surge exclusivamente en función de que las rentabilidades alcanzadas en España sean inferiores a las inicialmente establecidas. La decisión puede basarse en aspectos estratégicos y en motivaciones de los responsables de la dirección del negocio de acuerdo con los objetivos de crecimiento establecidos para la empresa. La

internacionalización no es únicamente una forma de disminuir el riesgo global del negocio, sino que se trata de una búsqueda de nuevas oportunidades, o un intento de mejorar el aprovechamiento de los recursos de que dispone la empresa, y de los que ofrece el mercado; este proceso constituye una decisión estratégica para el posicionamiento competitivo de cada empresa en particular, y de la industria en su conjunto.

8. Bibliografía

- Andersson, S. (1995). La internacionalización de las firmas desde una perspectiva empresarial. *International Studies of Management and Organization* , págs. 63-92.
- APROSER. (2013). *Informe del sector de la Seguridad Privada* . Madrid.
- Artículo de opinión, autor desconocido. (25 de noviembre de 2013). Prosegur, la clave de la expansión internacional. *Diario Cinco Días* , 5.
- Cauvisgil, S. (2007). Firm management characteristics as discriminators of exports marketing activity. *Journey of Business Review* , págs. 221-235.
- Dunning, J. (november de 1973). The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers* , págs. 289-335.
- El Diario. (diciembre de 2013). *Noticias Económicas: El Diario*. Recuperado el 2014, de http://www.eldiario.es/politica/Interior-Ley-Seguridad-Privada-crecimiento_0_206130006.html
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters, the hard reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79 , 140.
- Ghenawhat, P. (2001). Distance Still Matter, The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* , 140.
- Iborra, M., Dasí, A., & Dolz, C. y. (2009). *Fundamentos de Dirección de Empresas; Conceptos y Habilidades directivas* (Vol. 1ª). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- IE Business School. (2013). *Panorama de la Inversión Española en Latinoamérica*. Madrid: VI Informe.

- Instituto Nacional de Estadística. (2004). *CifraINE*. Recuperado el enero de 2014, de Instituto Nacional de Estadística página web oficial:
<http://www.ine.es/revistas/cifraine/0506.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística- INE. (2004). Recuperado el 2013, de www.ine.es/revistas/cifraine/0506.pdf
- J., C. (1992). Organization Structure, Environment and performance: The Role of Strategic Choice. *Society* , págs. 2-22.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategies Text & Cases* (9ª ed.). Pearson Education.
- Jolly, V. (1998). Global Competitive Strategies. *Economic Business Review* , págs. 55-60.
- Krugman, P., & Wells, R. &. (2008). *Fundamentos de Economía*. Madrid: Reverté.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internacionalization of "Go Globals"; an evolutionary process. *International Business Review* , 561-583.
- McAuley, A. (2002). Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector. *Journal of International Marketing* , págs. 67-82.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2002). International Entrepreneurship: The Intersection of two research paths. *Academy of Management Journal* , 902-908.
- McMillan, I., & Day, D. (1987). Corporate ventures into Industrial Markets: Dynamics of an aggressive entry. *Journal of business venturing* , 29-39.

- Organización Mundial del Comercio. (2009). *Trade to expand by 9,5% in 2010*.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review* , págs. 73-96.
- Prosegur. (2005). *Prosegur*. Recuperado el February de 2013, de www.prosegur.com
- Prosegur S.A. (s.f.). *Acerca de nosotros: Prosegur*. Obtenido de Página web oficial de Prosegur: www.prosegur.es/ES/Prosegur/INDEX.htm
- Prosegur S.A. (2007). *Informe Anual 2007*. Madrid Prosegur S.A
- Prosegur S.A. (2008). *Informe Anual 2008*. Madrid Prosegur S.A
- Prosegur S.A. (2009). *Informe Anual 2009*. Madrid Prosegur S.A.
- Prosegur S.A. (2010). *Informe Anual 2010*. Madrid Prosegur S.A.
- Prosegur S.A. (2011). *Informe Anual 2011*. Madrid Prosegur S.A.
- Prosegur S.A. (2012). *Informe Anual 2012*. Madrid Prosegur S.A
- Prosegur S.A. (2013). *Informe Anual 2013*. Madrid: Prosegur S.A.
- Prosegur S.A. (s.f.). *Todos los servicios: Prosegur S.A.* Recuperado el 2013, de Prosegur S.A. Web site: www.prosegur.es/esp/hogares-y-personas/todos-los-servicios
- Serra, T. (2008). *La Sociedad Internacional* (Vol. 3º). Madrid: Alianza Editorial.
- Servicio de Estudio Cámaras de Comercio. (2012). *Internacionalización de la Empresa Española; Cooperación Empresarial en Inversión Exterior*.
- The Hofstede Center. (2013). *National Cultural Dimensions*.
- The world Bank Group. (2013). *Doing Business World Ranking*.
- The World Bank Group. (2012). *World data bank*.

- W.L. Hill, C. &-R. (2011). *Global Business Today* (Vol. 7th). New York: McGraw-Hill/ Irwin.