



Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SARPANS S.L

Autora

Laura Mateos Paricio

Directora

Elisabet Garrido Martínez

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

Curso 2022-2023

RESUMEN

En este trabajo de fin de grado (TFG) se va a realizar el análisis estratégico de la empresa SARPANS S.L, situada en la ciudad de Zaragoza y dedicada a la venta y mantenimiento de materiales y equipos contra incendios en el territorio de Aragón.

A tal efecto se va a estudiar la estructura de la empresa, la industria, el mercado al que pertenece y el entorno general y específico, así como un análisis interno de la misma, teniendo como objetivo la identificación de los factores externos e internos que le afectan directamente.

Finalmente, y mediante la identificación de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se van a plantear unas líneas estratégicas de actuación para diferenciarse de sus competidores y continuar ofreciendo un servicio técnico y humano de calidad.

ABSTRACT

This Undergraduate Thesis Project will be studying the strategic analysis of the company SARPANS S.L, located in the city of Zaragoza and dedicated to the sale and maintenance of materials and firefighting equipment in the territory of Aragon.

For this purpose, it's going to be study the structure of the company, the industry, the market to which it belongs and the overall and specific environment, as well as its internal analysis of this company, with the aim of the identification of external and internal factors that directly affect it.

Finally, and due to the recognition of their weaknesses, threats, strengths and opportunities, it is going to arise some strategic lines of action to differentiate itself from its competitors and continue offering a technical and human quality service.

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Presentación de la empresa.....	5
2.1 La actividad de la empresa.....	5
2.2 Los productos de la empresa.....	5
2.3 Estructura de la empresa.....	8
3. La industria y el mercado.....	11
3.1 La industria.....	11
3.2 El mercado.....	12
4. Análisis del entorno general.....	14
5. Análisis del entorno específico.....	15
6. Análisis interno.....	19
6.1 Cadena de valor.....	20
7. Análisis DAFO y CAME.....	23
8. Estrategia competitiva.....	24
9. Conclusiones del análisis estratégico.....	25
10. Agradecimientos.....	27
11. Bibliografía.....	27

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado (TFG, en adelante) del Grado en Administración y Dirección de Empresas va a abordar el análisis estratégico de la empresa SARPANS S.L. Esta empresa, con sede social en Zaragoza, se dedica a la venta y mantenimiento de todo tipo de materiales y equipos contra incendios en la comunidad autónoma de Aragón. El objetivo de este documento es identificar los principales factores externos e internos que han afectado y pueden seguir afectando al resultado de la empresa, con la finalidad de determinar las principales líneas estratégicas de futuras actuaciones.

Al tratarse este documento de un TFG se pretende conseguir, a través del mismo, las competencias determinadas en la guía docente, tales como: "Ser capaz de demostrar la integración de las competencias disciplinares vinculadas al Grado en Administración y Dirección de Empresas y que han sido desarrolladas hasta el momento de la elaboración del TFG." , "Ser capaz de profundizar y especializarse en un área de interés empresarial.", "Ser capaz de defender oralmente los argumentos del trabajo realizado." y, "Ser capaz de realizar un trabajo que permita probar que su facultad de trabajo está al nivel exigible a un profesional, estando en disposición de integrarse en el mercado laboral."

Este TFG se estructura de la siguiente forma, según el índice planteado: En el siguiente apartado, se presenta a la empresa detallando su actividad, sus productos y su estructura. La sección 3 hace referencia a la industria y al mercado. Posteriormente, en las secciones 4 y 5 se muestra un análisis del entorno general y del entorno específico respectivamente. La sección 6 ofrece un análisis interno de la empresa especificando su cadena de valor. A continuación, la sección 7 presenta un análisis sobre el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) de SARPANS S.L, para el diseño de sus estrategias. Posteriormente, la sección 8 trata la estrategia competitiva que lleva a cabo la empresa, en la sección 9 se comenta una serie de conclusiones acerca del análisis estratégico de SARPANS S.L y, finalmente en la sección 10 se agradece a diferentes personas su colaboración en este TFG.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 La actividad de la empresa

La empresa SARPANS S.L, ubicada en Zaragoza, se dedica a la venta y mantenimiento de todo tipo de materiales y equipos contra incendios. Dicha empresa tiene una larga trayectoria, en la cual, siempre se han dedicado a ofrecer a sus clientes soluciones propias y únicas en todo lo relacionado con equipos de prevención de incendios, ya que cuentan con un equipo cualificado que da asesoramiento a todo lo que el cliente necesite. El principal objetivo que se persigue es "servir y satisfacer las necesidades de sus clientes, siguiendo las directrices de las normativas vigentes".¹

SARPANS S.L se funda en el primer lustro de la década de los 90 como continuación de la actividad comenzada por Argimiro Paricio Sánchez como comercial de extintores. En su inicio, SARPANS S.L centró su actividad en la comercialización, reparación y mantenimiento de extintores, pero con el paso del tiempo y la demanda del mercado fue ampliando su ámbito a todo tipo de aparatos, equipos e instalaciones contra incendios, tanto portátiles como fijos. Gracias a estas mejoras, en este momento cuenta con una cartera de más de 10.000 clientes y un parque que supera los 50.000 equipos instalados.

2.2 Los productos de la empresa

SARPANS S.L comercializa un total de 18 productos en toda la comunidad autónoma de Aragón, los cuales se pueden clasificar en 5 categorías diferentes:

- Extintores (Figura 1)
- Detectores de CO2 e incendios (Figura 2)
- Bocas de incendios y columnas secas (Figura 3)
- Grupos de presión (Figura 4)
- Otros tipos de productos (Figura 5)

¹ <https://www.sarpans.es/>

Figura 1: Extintores



Extintor P9

Extintor P6

Extintor CO2-5

Extintor CO2-2

Fuente: <https://www.sarpans.es/catalogo> (2023)

Figura 2: Detectores de CO₂ e incendios



Detector de CO

Central de detección de CO

**Detector de incendios
(termovelocímetro)**

Detector de incendios (óptico)



**Central de detección de
incendios**

Fuente: <https://www.sarpans.es/catalogo> (2023)

Figura 3: Bocas de incendios y columnas secas



Fuente: <https://www.sarpans.es/catalogo> (2023)

Figura 4: Grupos de presiones



Fuente: <https://www.sarpans.es/catalogo> (2023)

Figura 5: Otros tipos de productos



Siamesa 70x70

Depósito estanco (aspiración)

Puerta cortafuegos

Hidrante

Fuente: <https://www.sarpans.es/catalogo> (2023)

2.3 Estructura de la empresa

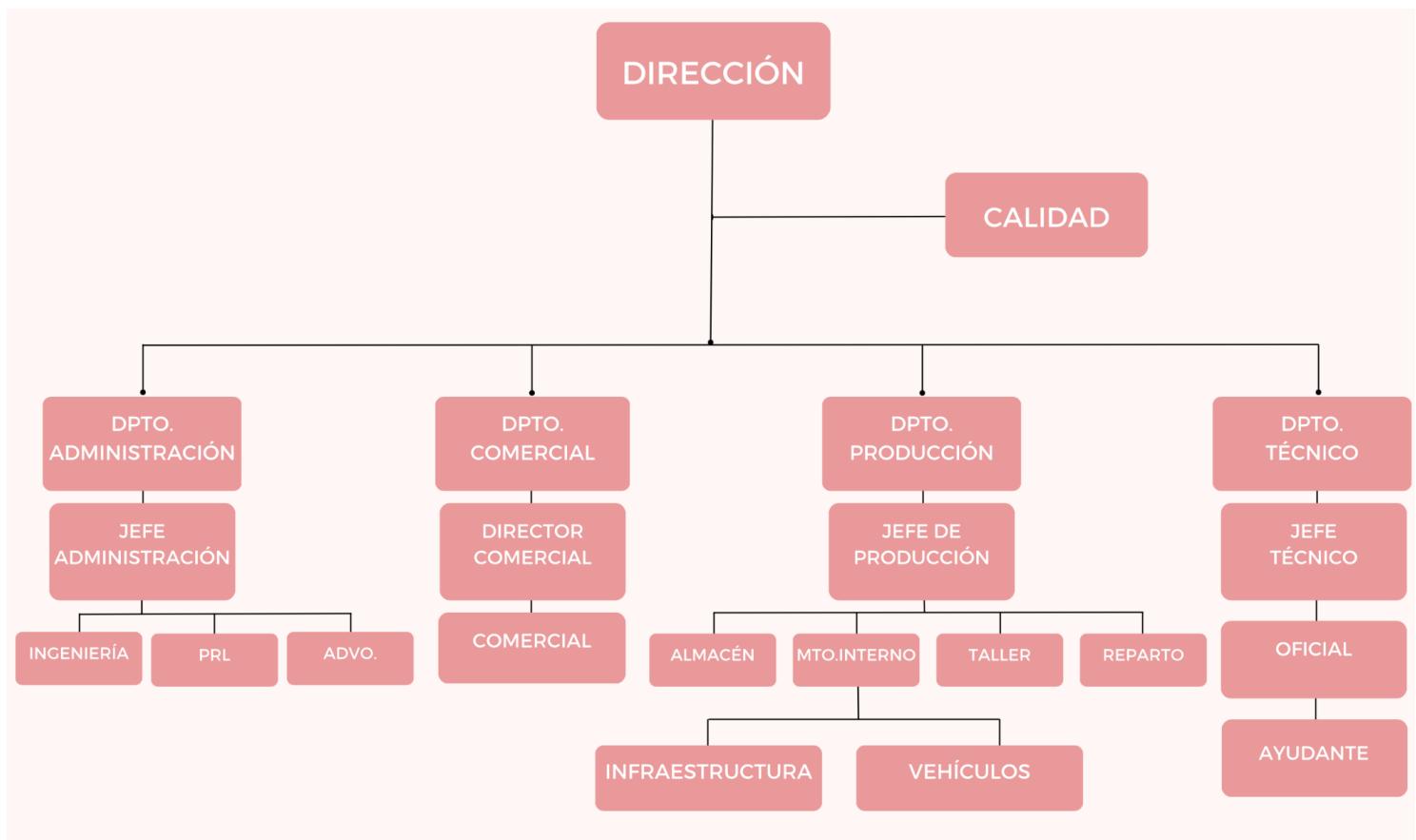
La empresa cuenta con 22 personas que se dividen en 6 departamentos diferentes y dispone también de un “Comité de mejora”, que se reúne mensualmente para supervisar el desarrollo de la sociedad, analizar problemas y buscar soluciones para mejorar continuamente.

Dichos departamentos son:

- Dirección, formado por dos personas.
- Departamento de Calidad, formado por 2 empleados.
- Departamento de Administración, en él se encuentran 4 trabajadoras.
- Departamento Comercial, formado por 4 trabajadores.
- Departamento de Producción. Esta actividad la desarrollan en el taller se la empresa 3 trabajadores.
- Departamento Técnico, en el que están integrados 7 empleados.

Los departamentos mencionados anteriormente se pueden observar en el organigrama de la empresa, que se muestra a continuación:

Figura 6: Organigrama de la empresa SARPANS S.L



Elaboración propia mediante fuentes de la empresa (2023)

En la parte superior del organigrama se encuentra la **Dirección** o también denominada Gerencia, donde se gestionan conjuntamente entre dos gerentes, los trabajos de selección de personal y contratación, toma de decisiones importantes, inversiones, análisis de la evolución de la empresa, formación de los trabajadores, visitas a ferias para conocer las últimas novedades en el sector, asistencia a las reuniones de las asociaciones, encabezan el “Comité de mejora” y se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes y de sus trabajadores diariamente.

Después se encuentra el **Departamento de Calidad**, donde se coordinan los trabajos generales de mantenimientos, reparaciones y reparto, se realizan los trabajos técnicos y/o obras y se vela por el cumplimiento de todos los procesos de calidad.

A continuación, en el **Departamento de Administración**, de las 4 administrativas que lo forman: una se dedica al departamento de calidad, la empresa dispone desde el año 2000 el Certificado de Sistema de Calidad (ISO 9001:2015); otra de ellas se encarga del departamento de prevención de riesgos laborales, donde coordina los trabajos de riesgos laborales, documentación, cursos de formación y revisión con el apoyo de la empresa exterior de prevención; otra administrativa tiene la titulación de ingeniera y se ocupa de realizar proyectos, supervisar los trabajos de taller, confeccionar los presupuestos técnicos, realizar los certificados visados por el Colegio Oficial de Ingenieros de Zaragoza, realizar visitas y certificados de final de obra, estudiar la viabilidad de nuevos proyectos y sistemas con los proveedores y/o clientes; y finalmente, la última administrativa lleva temas generales de la administración, desde que se incorporó en el año 2011.

El **Departamento Comercial** tiene como objetivo la revisión y mantenimiento de miles de extintores ubicados en pequeños y medianos comercios además de la captación de nuevos clientes.

El **Departamento de Producción** lleva a cabo sus tareas en el taller de la empresa y los tres trabajadores se encargan de: recargar, retimbrar² y reparar los extintores y retimbrar las BIES (Bocas de Incendios Equipadas).

Para finalizar, el **Departamento Técnico** se encarga de la instalación y puesta en servicio de todo tipo de equipos contra incendios: grupos de presión de incendios y agua sanitaria, BIES, IPF (columnas secas), extinciones automáticas, hidrantes, sistemas de detección de incendios y de monóxido de carbono, puertas cortafuegos, rociadores...

² *El retimbre es una prueba que se realiza para comprobar que el extintor no tenga fugas y que pueda funcionar correctamente en el momento que se necesite. Se vacía el contenido del extintor, tanto el gas como el polvo y se somete a una prueba de presión, si es correcta, se vuelve a llenar de polvo y nitrógeno.*

3. LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

3.1 La industria

La industria es el entorno específico que afecta a la empresa a la hora de producir, tomar decisiones y cómo comportarse respecto a todo aquello que le rodea. Según la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), SARPANS S.L pertenece a la industria de la venta al por menor y mantenimiento de material contra incendios.

El negocio clave de la empresa es la venta y mantenimiento de material contra incendios, tales como: extintores, mangueras de incendios (BIES), columnas secas (IPF), grupos de presión de incendios, sistemas de detección de incendios, sistemas de detección de monóxido, motores de extracción, puertas cortafuegos, rociadores, extinciones automáticas, grupo de presión de agua sanitaria... y muchos más productos que ofrecen a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

La empresa desarrolla su actividad en la comunidad autónoma de Aragón, el 80% de sus clientes están ubicados en la ciudad de Zaragoza, siendo sus clientes más relevantes las comunidades de propietarios seguido de diferentes tipos de industrias y cualquier tipo de local comercial y de servicios.

La industria de la venta al por menor y mantenimiento de material contra incendios se ha convertido en un sector dinámico, poco competitivo y de alto valor añadido en los últimos veinte años. La idea de concentración que posee la presente industria es alta y existen un número medio de empresas, por lo que la competencia entre ellas es muy elevada.

Actualmente, SARPANS S.L cuenta con cuatro principales **competidores** dentro del mercado geográfico en el que opera, los cuales son:

- **FIREX S.L:** Lleva más de 30 años en Aragón, Navarra y La Rioja realizando instalaciones y mantenimientos de sistemas de prevención y extinción de

incendios, y concienciando sobre la importancia de estos equipos para salvaguardar vidas y bienes.³

- **PREMAEX S.L:** Empresa mantenedora e instaladora autorizada a nivel nacional desde 1992, son especialistas en el mantenimiento e instalación de material contra incendios y seguridad, les avalan más de 20 años en el sector y más de 7000 clientes, por eso saben diferenciar cuáles son sus necesidades. PREMAEX S.L da servicio no solo en Aragón, sino también en otras zonas del territorio nacional como Navarra, La Rioja y Cataluña. ⁴
- **FAMAFUEGO S.L:** Empresa especialista en el suministro, instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad anti incendios. ⁵
- **SERMAEZ S.L:** Empresa que se constituyó en 1988 con el propósito de ofrecer un servicio especializado en la disciplina de protección contra incendios. Realizan los servicios de diseño, instalación y mantenimiento en sistemas de protección de equipos y extintores contra incendios, mediante su equipo de ingenieros y técnicos especializados, con una gran experiencia en el sector.⁶

3.2 El mercado

El mercado en el que opera SARPANS S.L el producto que más se comercializa son los extintores y es por ello que, a continuación, se va a plasmar brevemente la evolución de los mismos:

No fue hasta el año 1817 cuando nacieron los extintores más parecidos a los actuales. La creación del extintor se debe a una anécdota que vivió el capitán William George Manby cuando vió que un grupo de bomberos eran incapaces de apagar el fuego de las plantas superiores de un edificio ubicado en Edimburgo y decidió inventar una bomba para extinguir incendios cargada con una disolución de cal.

³ <https://www.firex.es/>

⁴ <https://www.premaex.com/>

⁵ <https://famafuego.com/>

⁶ <https://www.sermaez.com/>

El primer extintor más parecido a los que conocemos actualmente y del que se tiene constancia data de 1839, estaba pensado para que el líquido pudiese salir a presión a la hora de apagar incendios sin embargo todavía le faltaban unas cuantas mejoras para llegar a los extintores que usamos en la actualidad. La evolución de este primer extintor consistió en crear botellas de cristal que estaban llenas de solución de sosa que explotaban en contacto con el calor y ayudaban a sofocar los fuegos. Más tarde aparecieron los llamados extintores de agua acumuladores de presión cuya mejora permitió llegar a lo que conocemos hoy en día como extintores de espuma, que aparecieron en 1917.

Sin duda, la evolución del presente mercado ha sido muy favorable en los últimos 20 años ya que ha crecido como nunca antes lo había hecho. Este gran crecimiento ha venido dado por la nueva elaboración de las normativas anti incendios, las cuales han comenzado a ser cada vez más severas y exigentes obligando a SARPANS S.L a aumentar sus productos, servicios y personal.

La cifra de ventas que ha experimentado SARPANS S.L ha pasado por determinados momentos. Si nos fijamos en los datos correspondientes de la siguiente tabla, observamos que las ventas han pasado de 2018 a 2021 de 1.174.323€ a 1.454.124€, suponiendo un crecimiento del 23,83% en solo cuatro años.

Atendiendo a toda la información vista anteriormente sobre los aumentos de las ventas con el paso de los años y tras percibir que los tipos de clientes con los que opera la empresa son comunidades de propietarios, diferentes tipos de industrias y locales comerciales, se concluye que las comunidades de propietarios son los clientes más importantes ya que reportan el 70% de los ingresos totales.

Tabla 1: Evolución cifra de ventas SARPANS S.L

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Cifra de ventas	1.174.323 €	1.219.637 €	1.417.718 €	1.454.124 €

Elaboración propia. Fuente: SABI (2018-2021)

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

A través del análisis del entorno general, o también denominado análisis PEST, se puede observar la incidencia de los factores político-legales, económicos, socio-culturales, y tecnológicos en todas las empresas. Aunque este análisis es general, se ha centrado el estudio en destacar y desarrollar el gran reto al que se enfrenta en la actualidad SARPANS S.L.

Sin duda, en los últimos años ha habido un impacto en todos los ámbitos de la empresa debido a la publicación en el año 2019 del Real Decreto 513/2017 por el que se aprueban las nuevas medidas en el reglamento de instalaciones de protecciones contra incendios. Este decreto sale publicado después de casi 20 años de negociaciones junto a su elaboración y contemplando importantes cambios en los criterios de instalación y mantenimiento en los equipos contra incendios. A partir de esa fecha, todas las empresas, incluida SARPANS S.L, tuvieron que adecuarse al nuevo reglamento.

El impacto más destacable son las nuevas directrices a la hora de realizar el mantenimiento de los equipos ya que se deben registrar todas las comprobaciones que se hacen en el mantenimiento mediante unas tablas a cumplimentar y levantar un acta del mismo. Esto supuso una inversión tecnológica en la adecuación o adquisición de nuevos programas informáticos y la necesidad de contratar más personal tanto a nivel técnico como administrativo. En el caso de SARPANS S.L, esto se ha materializado contratando a dos personas más, una en administración y otra en el departamento técnico, además de la adquisición de un programa nuevo de gestión junto con tablets para que los técnicos puedan realizar su trabajo diario.

También afecta a importantes cambios en las instalaciones contra incendios existentes, teniendo que cumplir una serie de requisitos y de no ser así tener que adecuar los equipos a la nueva normativa. Esta situación ha supuesto un impacto positivo para la empresa por el incremento de contratación en los trabajos y de facturación. Por contra, genera una situación de sobretrabajo y sobreesfuerzo que se prevé pueda durar dos o tres años hasta que los clientes adecuen sus instalaciones.

Además, exige que los trabajadores dispongan de un carnet profesional habilitado por la DGA cuyo requisito es tener dos o más años de experiencia mediante un contrato anterior al 2019 como trabajador de una empresa del sector y, en caso contrario, deben de realizar un curso de habilitación. SARPANS S.L ha tenido que habilitar en la DGA a once de sus técnicos que cumplían los requisitos, pagando la tasa correspondiente y a uno que no los cumple, por lo que deberá realizar el curso de habilitación, cuyo coste lo asume la empresa, desarrollando en la actualidad trabajos de ayudante.

La aprobación de este decreto supone una gran oportunidad para la presente empresa ya que permite disminuir la competencia del sector ante la posibilidad de que otras empresas no sean capaces de poder asumir todos estos cambios y acaben desapareciendo, lo cual supone un incremento del número de clientes y por tanto de facturación.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o de algún segmento de este, están determinadas por las denominadas cinco fuerzas de Porter (pertenecientes al análisis del entorno específico).

A través del análisis de las fuerzas de Porter, se podrá determinar la rentabilidad del sector con el fin de evaluar el valor y la proyección de la empresa SARPANS S.L.

1. Rivalidad entre los competidores

Nos encontramos ante un sector poco competitivo, siendo los competidores más importantes: FIREX S.L, PREMAEX S.L, FAMAFUEGO S.L y SERMAEZ S.L. Estos forman parte de la misma industria y realizan su actividad en Zaragoza. A continuación, en la siguiente tabla se puede observar aquellas diferencias y similitudes que posee SARPANS S.L respecto de sus competidores:

Tabla 2: Comparación de SARPANS S.L con sus principales competidores

	FIREX	PREMAEX	SARPANS	FAMAFUEGO	SERMAEZ
Ingresos operativos	3.839.340 €	1.465.786 €	1.454.124 €	923.655 €	629.102 €
Beneficios	145.013 €	28.125 €	77.369 €	46.899 €	13.614 €
Activos totales	2.979.826 €	790.752 €	719.811 €	465.528 €	583.646 €
Nº trabajadores	34	19	22	26	9
Mercado geográfico	Zaragoza, Navarra y La Rioja	Zaragoza, Navarra, La Rioja y Cataluña	Zaragoza	Zaragoza	Zaragoza
Año de fundación	1985	1992	1995	1992	1991
Nº accionistas	1	2	2	2	1

Elaboración propia. Fuente: SABI (2021)

Cabe destacar al analizar la tabla que SARPANS S.L se sitúa en una posición intermedia respecto de sus competidores ya que no es la que mayores cifras reporta (como es el caso de FIREX S.L), ni la que menos (como es el caso de SERMAEZ S.L). Se encuentra muy a la par de la empresa PREMAEX S.L ya que sus cifras en ingresos operativos, activos totales y número de accionistas son muy similares. Aunque si la comparamos con esta, cabe mencionar que SARPANS S.L la supera en cuanto a cifra de beneficios y número de trabajadores. Otra diferencia muy significativa que se aprecia es que SARPANS S.L no está presente en otras ciudades, tal y como lo hacen FIREX S.L y PREMAEX S.L.

En cuanto al análisis del grado de concentración del sector, este se lleva a cabo mediante el índice Herfindahl. Cuanto mayor es el índice más concentrado se encuentra el mercado y, por lo tanto, es menos competitivo. Está calculado mediante la suma de las cuotas de mercados al cuadrado de los ingresos operativos, de cada una de las empresas competidoras que forman parte del sector:

Tabla 3: Cálculo del índice de Herfindahl

	Ingresos operativos	Cuota de mercado	CRn	Cuota al cuadrado
FIREX	3.839.340 €	46,19%	46,19%	0,2134
PREMAEX	1.465.786 €	17,63%	63,82%	0,0311
SARPANS	1.454.124 €	17,49%	81,32%	0,0306
FAMAFUEGO	923.655 €	11,11%	92,43%	0,0123
SERMAEZ	629.102 €	7,57%	100,00%	0,0057
	8.312.007 €			0,2931

Elaboración propia. Fuente: SABI (2021)

El resultado del cálculo del índice Herfindahl respecto a los datos del sector nos revelan que la industria se estructura como un oligopolio, ya que se encuentra por encima de 0,2. También se puede concluir que nos encontramos ante un mercado concentrado donde el nivel de rivalidad es relativamente bajo al ser escaso el número de empresas y existir grandes diferencias de tamaño (así, por ejemplo, FIREX S.L tiene una cuota de mercado cercana al 50%).

No obstante, si consideramos el resto de características de la industria, se observa que se trata de una industria madura, lo que incrementa el grado de rivalidad derivada del lento crecimiento del sector industria, la falta de diferenciación o el alto compromiso de los competidores con el negocio.

2. Poder negociador de los clientes

A pesar de encontrarnos ante un sector con un número medio de empresas, el poder negociador de los clientes es alto, ya que en el momento en que no se encuentran satisfechos con los productos pueden cambiar de empresa con gran facilidad. Los consumidores finales se caracterizan por ser exigentes, buscar calidad, buen precio y cada vez más variedad. Por todas estas razones, los clientes son la fuerza competitiva más importante y el costo de cambiar de proveedor es bajo al haber una gran oferta de producto con escasa diferenciación.

Para la presente empresa, los clientes principales son las comunidades de propietarios dado que generan el 70% de su facturación durante el año, siendo una fuente de ingresos muy importante para el correcto funcionamiento de la empresa. Aparte de estas comunidades de propietarios, son destacables también los locales comerciales y las industrias.

3. Poder negociador de los proveedores

En cuanto al poder negociador de los proveedores, cabe mencionar que en la industria hay un número poco elevado de proveedores con pocas diferencias de tamaño entre ellos, lo que provoca que la competencia entre ellos sea elevada. Esta competencia tan eminente se debe a que hace más de 20 años que no suben los precios de coste y esto hace que compitan entre unos y otros de una forma muy activa, es decir, si por ejemplo, un proveedor bajara 50 céntimos en algún determinado producto, los otros también lo harán.

Actualmente, SARPANS S.L trabaja con 2 proveedores para el suministro de los extintores y con una cartera de 30 proveedores para otro tipo de materiales como: BIES, detectores, central de incendios, grupos de presión y puertas cortafuegos entre otros. De esa cartera, actualmente se trabaja con 15 debido a la calidad de sus productos y su coste.

Con toda la información anterior podemos concluir que el poder negociador de los proveedores es alto debido a que no existen muchos proveedores dentro de esta industria, el producto que ofrecen es esencial para las empresas compradoras como se verá a continuación.

4. Amenaza de entrada de nuevos entrantes

El riesgo de que entren nuevos competidores a la industria es más bien bajo debido a que las barreras a la entrada son bastante exigentes y por ello elevadas. Estas barreras consisten en las altas exigencias que implanta la DGA a la hora de darse de alta como

empresa mantenedora e instaladora. Constituir una sociedad de este calibre no es como, por ejemplo, montar un local comercial cualquiera, sino que hay que cumplir con un elevado número de requisitos además de realizar una inversión inicial bastante fuerte, ya que hay que tener un taller recargador propio y un ingeniero/a en nómina.

No obstante, aunque el riesgo sea bajo, cabe destacar que a SARPANS S.L le inquieta actualmente la incorporación a la industria de ciertas empresas que no poseen la formación adecuada y que venden sus productos más baratos que el resto de los competidores, actuando en un sector tan importante como es la protección contra incendios.

5. Amenaza de productos sustitutos

Al no existir productos sustitutivos no hay amenazas, ya que los extintores solo pueden ser sustituidos por otros extintores, a día de hoy no existe nada parecido que haga la misma función.

Por tanto, a modo de conclusión, podemos decir que en la industria en la que opera SARPANS S.L, el grado de rivalidad es alto y viene determinado principalmente por el alto poder negociador que poseen los proveedores y el alto poder de negociación que poseen los clientes.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actividad. En análisis interno es: “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado y descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”.

6.1 Cadena de valor

La cadena de valor es la principal herramienta para identificar las fuentes de generación de valor de las que dispone una empresa. Mediante el presente análisis se va a observar cómo SARPANS S.L genera valor en cada actividad y cuales son aquellos aspectos que realizan especialmente bien respecto a sus competidores, ya que en la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores podrá alcanzar una ventaja competitiva y de calidad.

La empresa consigue generar valor en cada actividad gracias al trato personalizado que tienen con el cliente mediante el seguimiento del trabajo realizado, comprobando que funcione todo correctamente y no haya anomalías. Para cuidar este valor diferenciador llevan a cabo numerosas visitas a los numerosos administradores de fincas.

Lo que destaca a SARPANS S.L respecto a sus competidores es sin duda el trato personalizado que dan sus grandes profesionales a los clientes. Se diferencian en la forma de atender a dichos clientes ya que el trato es de forma individual y personalizada, realizando trabajos a medida acorde a sus necesidades, ajustando los presupuestos y dando siempre la mejor solución profesional y de calidad.

Dentro de la cadena de valor, esta se divide en actividades primarias y actividades de apoyo por lo que a continuación se destaca las más relevantes dentro de cada una:

Por un lado, las **actividades primarias** se basan en una serie de acciones enfocadas a la elaboración física de cada producto y a su transferencia al comprador. Las actividades más importantes para la generación de valor en SARPANS S.L son las siguientes:

- **Marketing y ventas:** La empresa logra acceder a sus clientes gracias a la gran labor que realiza el Departamento Comercial visitando locales nuevos e instalaciones. Esto le permite contactar con los administradores de fincas, los cuales desempeñan un papel muy importante ya que solicitan presupuestos para nuevas comunidades que no eran clientes anteriormente. Es decir, SARPANS S.L aumenta su demanda y accede a nuevos clientes gracias a su red comercial que le permite conocer a administradores, los cuales recomiendan la empresa a terceros por la calidad humana y profesional de sus trabajadores.

- **Servicio post-venta:** Sin duda el servicio post-venta es muy importante para la empresa y está presente en todo momento ya que si algo le caracteriza a SARPANS S.L es el servicio que presta una vez instalado cualquier tipo de producto. Estos servicios que ofrecen se basan en el trato personalizado y cercano hacia sus clientes ya que, mínimo una vez al año se visita al cliente para realizar las labores de mantenimiento obligatorias, teniendo por lo tanto una relación constante y atendiendo siempre a sus necesidades, inquietudes y propuestas.

Por otro lado, las **actividades de apoyo** son aquellas que facilitan la realización de las actividades primarias. Las que generan más valor en la empresa son:

- **Infraestructura:** SARPANS S.L cuenta con unas instalaciones, unas maquinarias en taller y unos vehículos adecuados a su nivel de producción y a su cuota de mercado. Este sistema de distribución y almacenamiento crea una ventaja competitiva, pues es una estrategia clave para poder satisfacer rápidamente las necesidades del cliente cumpliendo con exactitud la normativa vigente en todo momento. Está obligada a tener un taller autorizado para reparar, recargar y retimbrar los extintores y mangueras de incendios, equipado con toda la maquinaria necesaria para estos procesos. Dispone de un almacén interno con cientos de equipos nuevos para poder realizar todos los trabajos de una forma más rápida y eficaz, optimizando el tiempo invertido en los desplazamientos, esto es debido a las revisiones constantes del stock de productos con los que se trabaja.
- **Recursos humanos:** SARPANS S.L no cuenta con un departamento de recursos humanos como tal, sino que cada departamento toma las decisiones y medidas que considera oportunas bajo la supervisión de un Comité de Mejora compuesto por el encargado de cada uno de los departamentos, además de existir un representante de los trabajadores que recoge las sugerencias o inquietudes de la plantilla y los transmite a la dirección. Que no exista dicho departamento no quiere decir que los trabajadores se encuentren descuidados ya que estos reciben de forma anual una formación basada en mejorar los servicios que ofrecen, una formación en prevención de riesgos laborales, y otra formación sobre aquel tema

que ellos elijan, bien sea sobre informática, idiomas... Además, recientemente la empresa se ha propuesto cuidar la salud física y mental de sus trabajadores ya que desde la época de la pandemia se ha observado un importante deterioro en las condiciones psicológicas de los mismos. Todos estos cursos están dentro del plan de mejora continua, siendo un tema fundamental para la empresa.

- **Aprovisionamiento:** SARPANS S.L cuenta con una extensa red de proveedores, muchos de ellos con una larga trayectoria de colaboración. Los proveedores se aprueban mediante varios criterios de calidad, siendo un criterio la colaboración histórica. Para la aprobación de un nuevo proveedor se negocian las tarifas, formas de pago y plazos de entrega, considerándose apto si se realizan seis pedidos de forma exitosa. La incorporación de nuevos proveedores puede venir dada por la necesidad de adquirir un nuevo producto o por la visita realizada a la feria SICUR en Madrid (bianual), donde se presentan los nuevos productos relacionados con el sector.

7. ANÁLISIS DAFO Y CAME

Tabla 4: Análisis DAFO y CAME de SARPANS S.L

DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> 1. Poca presencia a nivel nacional 2. No existe un departamento de recursos humanos 3. Dificultad en la contratación de nuevos trabajadores habilitados 	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> 1. Productos de obligado cumplimiento 2. Trato personalizado con el cliente 3. Infraestructuras adecuadas 4. Alto nivel de ingresos
AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> 1. Alta rivalidad 2. Alto poder negociador de los clientes 3. Entrada en vigor del nuevo Real Decreto 513/2017 4. Alto poder negociador de proveedores 	LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> 1. Explotar la actividad hacia otras localidades de Aragón del ámbito rural como por ejemplo Calatayud, Alcañiz, Fraga, Jaca o Zuera, entre otros (D1,O3) 2. Incrementar el gasto en publicidad (F4,A1) 3. Ante el aumento de los trabajos, contactar con empresas subcontratadas para que puedan agilizar obras medianas y grandes, siempre cumpliendo con los requisitos exigidos por la normativa (D3,A3) 4. Cuidar el estado físico y mental de los trabajadores (D3,D2,O4) 5. Actualizar de forma constante los nuevos programas de gestión (F3,A3) 6. Formación continua de sus trabajadores (F1,A1)
OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> 1. Sector con un número medio de empresas 2. Riesgo bajo de nuevos entrantes 3. Localidades próximas a Zaragoza pendientes de explotar 4. Aumento del volumen de trabajo 	

Elaboración propia (2023)

8. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Dado que existe una alta concentración del sector y un número medio de empresas dentro de él, ha provocado que las empresas que tienen una menor cuota de mercado hayan tenido que buscar nuevas estrategias competitivas. SARPANS S.L ha llevado a cabo un modelo de negocio donde su estrategia competitiva se basa en la diferenciación y la proximidad al cliente.

Al tratarse de una estrategia competitiva basada en la diferenciación, los determinantes del valor percibido que la empresa intenta explotar es el trato estrecho y constante con el cliente. Al ser una empresa familiar, inculca a sus trabajadores unos valores de profesionalidad, trabajo en equipo, cercanía y transparencia hacia el cliente. No obstante, la empresa también realiza un control de costes que se materializa en la negociación actual de las tarifas con los proveedores, en la optimización de recursos humanos, técnicos y temporales mediante la organización semanal de los trabajos por equipos y zonas geográficas.

SARPANS S.L logra diferenciarse de sus competidores gracias al profundo conocimiento que posee la empresa sobre el mercado donde opera y a la relación directa y continua que mantienen con los clientes intentando satisfacer sus necesidades en todo momento.

Como conclusión, los pilares en los que se fundamenta la estrategia competitiva son: la tradición, la calidad y la cercanía. El primer pilar es muy valioso para SARPANS S.L ya que, viviendo actualmente la tercera generación familiar, es fundamental para la empresa mantener los valores de su creación, transmitiendo a todos sus trabajadores la importancia de ser honestos y mirar siempre por los intereses de los clientes priorizando las soluciones más económicas y viables para el mismo. El segundo y tercer pilar van ligados ya que la empresa intenta mantener siempre su nivel de calidad óptimo en base a las normativas, situaciones económicas, sociales y sanitarias. Uno de los factores más importantes es mantener una plantilla estable que conozca al cliente desde siempre, lo que permite una relación profesional muy estrecha y un intercambio de soluciones personalizadas.

9. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Después de realizar este TFG sobre el Análisis Estratégico de la empresa SARPANS S.L, se llega a la conclusión final de que se dedica principalmente a la venta y mantenimiento de todo tipo de materiales y equipos contra incendios y que dispone de una larga trayectoria en la cual siempre se han dedicado a ofrecer a sus clientes soluciones propias y únicas en todo lo relacionado con equipos contra incendios, siendo un importante referente en la ciudad de Zaragoza.

Además, también hay que destacar que el presente sector se caracteriza por ser dinámico, poco competitivo y de alto valor añadido en los últimos veinte años, por lo que se trata de un sector en continuo desarrollo, lo que le obliga a estar actualizándose y formándose continuamente.

Gracias a la realización del análisis del entorno general y del entorno específico se han podido sacar amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, siendo las principales amenazas y oportunidades las siguientes:

En el caso de las amenazas, se puede destacar el alto poder negociador que tienen tanto los clientes como los proveedores. Asimismo, mediante el índice de Herfindahl, destacamos que SARPANS S.L se encuentra en un mercado concentrado con un número medio de empresas con estructuras diferentes. Ello hace que exista una continua monitorización de las acciones de las empresas rivales, con una alta interdependencia en sus acciones competitivas.

En el caso de las oportunidades, la principal oportunidad sería explotar aquellas localidades próximas a Zaragoza. Otra oportunidad es que las barreras a la entrada son altas, esto hace que los futuros competidores tengan dudas de entrar en este sector. Además, los productos ofrecidos por la empresa no tienen un producto sustitutivo, esto hace que sea una oportunidad para la empresa.

Después de realizar el análisis interno se han podido obtener las principales fortalezas y debilidades de la empresa. A continuación, se van a destacar las principales:

En el caso de las debilidades, la principal es la baja capacidad que tiene la empresa para expandirse por el resto de España, debido a su estructura, medios técnicos y económicos, es decir, la empresa solo ofrece sus servicios en Zaragoza y esto supone una debilidad.

En el caso de las fortalezas, la principal es que todos los productos que se comercializan son de obligada instalación y mantenimiento para ejercer cualquier tipo de actividad comercial o industrial. Otra fortaleza es la capacidad que tiene la empresa en mantener a sus trabajadores y formarlos para que desempeñen su trabajo de la mejor manera posible. También podemos destacar el trato personalizado hacia el cliente, la gran labor que realiza el Departamento Comercial, la existencia de un Comité de mejora para recoger las sugerencias o inquietudes de la plantilla, el óptimo servicio post-venta que ofrecen, el hecho de que cuenten con instalaciones, maquinarias y vehículos adecuados al nivel de producción y a la cuota de mercado, entre otras.

Tras identificar todas las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, se proponen aquellas líneas estratégicas de actuación a llevar a cabo por la empresa. Dichas líneas de actuación son: 1) explotar su actividad hacia otras localidades de Aragón del ámbito rural como por ejemplo Calatayud, Alcañiz, Fraga, Jaca o Zueras, entre otros; 2) incrementar el gasto en publicidad; 3) contactar con empresas subcontratadas para que puedan agilizar obras medianas y grandes, siempre cumpliendo con los requisitos exigidos por la normativa y bajo la supervisión de la empresa; 4) cuidar el estado físico y mental de los trabajadores; 5) actualizar de forma constante los nuevos programas de gestión; y 6) formar continuamente a sus trabajadores.

Finalmente, gracias al trabajo desarrollado en este TFG he podido aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera en las diferentes actividades que realiza la empresa, para ello he tenido que profundizar en lo relativo a la industria de la venta y mantenimiento de material contra incendios. Asimismo, he aprendido a valorar el potencial de los trabajadores a nivel personal y técnico repercutiendo positivamente en el trato hacia los clientes que es un valor que caracteriza a la empresa. También he sido capaz de sugerir líneas estratégicas de actuación futuras debido al estudio de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

10. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a la empresa SARPANS S.L por el trato recibido por las personas que componen los diferentes departamentos a la hora de la búsqueda de información y en la resolución de las dudas que les he ido planteando durante la elaboración de este TFG, agradeciendo su profesionalidad.

En segundo lugar, quiero agradecer a la tutora del TFG por las diferentes revisiones que ha realizado en el documento y por las propuestas de mejora planteadas.

Por último, quiero agradecer al tutor de prácticas de: ARNALDES Y ASOCIADOS S.L.U.P (despacho de asesores y abogados) por sus indicaciones en el enfoque técnico al comienzo de la elaboración de este TFG.

11. BIBLIOGRAFÍA

Página web de la empresa SARPANS S.L <https://www.sarpans.es/>

Catálogo de productos de SARPANS S.L <https://www.sarpans.es/catalogo>

Página web de la empresa FIREX S.L <https://www.firex.es/>

Página web de la empresa PREMAEX S.L <https://www.premaex.com/>

Página web de la empresa FAMAFUEGO S.L <https://famafuego.com/>

Página web de la empresa SERMAEZ S.L <https://www.sermaez.com/>

Real decreto 513/2017 mencionado en el análisis de entorno general:

<https://industria.gob.es/CalidadIndustrial/seguridadindustrial/installacionesindustriales/installaciones-contra-incendios/Paginas/rd-513-2017.aspx>

Navas, J.E y Guerras L.A. (2004): La Dirección Estratégica De La Empresa: teoría y aplicaciones, tercera edición, reimpresión revisada THOMSON CIVITAS

Análisis de Porter <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>