ANÁLISIS ESTRATÉGICO

"empresa Metálicas JEP S.A"

Autores:

Juan Manuel López

Daniel Grajales

Director Del Proyecto:

Orlando Vásquez

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Administración de Empresas

Santiago de Cali, de 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION *5*

EMPRESA: "METALICAS JEP S.A" *6*

Misión 6

Visión 6

Responsabilidad Social 7

Valores Corporativos 7

Políticas de Calidad 7

Atributos De Marca 8

¿Quiénes Son Mis Clientes? 8

¿Qué Productos O Servicios Ofrezco? 8

¿Cómo Estoy Prestando Estos Servicios A los Clientes? 8

PERCEPCION DEL CLIENTE *9*

INTELIGENCIA COMPETITIVA *10*

MEGATENDENCIAS *11*

OBJETIVO DEL TRABAJO *13*

ANÁLISIS EXTERNO *14*

CINCO FUERZAS DE PORTER *16*

ANÁLISIS INTERNO *18*

FORTALEZAS 18

DEBILIDADES 19

MATRIZ EXTERNA E INTERNA *22*

CUADRO COMPARATIVO *22*

JEP MOBILIARI 23

MUMA 24

CARVAJAL ESPACIOS 25

SOLINOFF 26

INDUSTRIAS CRUZ 27

OFIPARTES 28

ARQUIMUEBLES 29
EZGO 29
DUCON 30
ESTRATEGIS DOFA *31*
MATRIZES GERENCIA DEL CLIENTE *33*
MATRIZ GERENCIA DEL PRODUCTO *33*
MATRIZ GERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA *34*
CONCLUSIONES *35*
BIBLIOGRAFIA *36*

INTRODUCCION

La industria de los muebles, es uno de los sectores que mayor crecimiento ha presentado en los últimos años. Las cifras de crecimiento están muy por encima del promedio de la industria en general, muestran los datos del 2010 un crecimiento de 20.8% para los muebles, en contra del 5.4% que tuvo la industria en general, según la revista Portafolio en su artículo "Industria de muebles es uno de los sectores que más crece en el año". El mercado especializado en oficinas y negocios, es un componente muy importante en toda la industria, pues abarca una gran cantidad de clientes, fuera de eso, hay un gran crecimiento en número y tamaño de empresas, de todos los sectores, lo que hace que la demanda aumente, generando nuevas oportunidades de negocio.

Esta compañía tiene una larga historia, pues está en funcionamiento desde 1983, pero en la actualidad el mercado ha evolucionado, está en constante crecimiento, la demanda está creciendo y cada vez es más exigente. La competencia cada día crece más, mejora su producción y se vuelve más competitiva. Por lo que es importante empezar un proceso de cambio, guiado por una planeación estratégica que permita tener un panorama bastante claro, para poder tomar las decisiones correctas, las cuales van a aportar al crecimiento y fortalecimiento de la compañía.

EMPRESA: "METALICAS JEP S.A"

Esta compañía nace en Cali, en el año 1983, en la actualidad cuenta con más de 300 empleados directos, los cuales se encuentran divididos entre las dos plantas de producción ubicadas en Cali y Yumbo, los puntos de venta en Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, eje cafetero y Bucaramanga. En la actualidad JEP se especializa en la producción y distribución de muebles para oficina y sus partes, divisiones de espacio, call center, archivadores y estantería. La compañía ya está exportando sus productos a Venezuela, Panamá, Guatemala, Ecuador y Costa Rica.

Misión

Proporcionar soluciones de mobiliario institucional, comercial, del hogar e industrial que permitan un adecuado aprovechamiento de los espacios de trabajo, del hogar y de oficinas, con productos que satisfagan las necesidades de los clientes, generando una rentabilidad adecuada para sus accionistas y facilitando a sus colaboradores, lograr a través del trabajo, su realización personal y familiar. Ejecutamos todas nuestras actividades técnicas, comerciales, legales y sociales con base en principios éticos y profesionales, rigiéndonos siempre por las leyes del Estado.

Visión

Consolidarnos como una organización enfocada en la innovación, la calidad de nuestros productos, rentable y sostenible, operando en el mercado nacional e internacional.

Responsabilidad Social

J.E.P. Mobiliari S.A. asumirá la Responsabilidad Social Empresarial desde un enfoque de Desarrollo Humano Integral que le permita asegurar su crecimiento económico, la equidad social y el equilibrio ecológico.

Valores Corporativos

• RESPETO: Actitud de tolerancia o aceptación hacia alguien o algo que se considera digno. Valorar al otro con la importancia que cada uno merece. Consideración a las opiniones de los demás.

• COMPROMISO: Sentido de pertenencia. Alineación de los objetivos personales con los objetivos de la organización.

• RESPONSABILIDAD: Es responder por lo que haces, cumplir tus acuerdos y no refugiarse en la culpa o las excusas.

• TRANSPARENCIA: Respeto a los principios y valores. Ser claros, rectos, transparentes de pensamiento, palabra y obra.

• SERVICIO: Buen trato, actitud positiva, entusiasmo, tolerancia y amabilidad para satisfacer al cliente interno y al cliente externo.

Políticas de Calidad

Nuestro compromiso está encaminado en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos acordes a las tendencias del mercado y oportunos tiempos de entrega,

contando con personal competente que contribuya al mejoramiento continuo de todos los procesos y aumentar nuestra participación en el mercado nacional e internacional.

Atributos De Marca

Percepción de marca dinámica y moderna, llena de energía para creer que todo es posible. SIGNIFICADO: Significa armonía y solidez con la funcionalidad y sofisticación de una tecnología vanguardista aplicada a espacios productivos de la vida contemporánea.

¿Quiénes Son Mis Clientes?

- Empresas de todos los sectores en el país y el mundo
- Hogares
- Instituciones del gobierno

¿Qué Productos O Servicios Ofrezco?

- Mobiliario para oficina
- Estructura súper carga
- Estanterías
- División de espacios

¿Cómo Estoy Prestando Estos Servicios A los Clientes?

- Por medio de distribuidores
- Almacenes propios
- Página web

PERCEPCION DEL CLIENTE

Según la encuesta realizada a clientes de la empresa en el año 2015 en la cual se busca conocer la percepción del cliente frente a:

- Tiempos de entrega.
- Calidad de producto.
- Calidad de servicio postventa
- Precios de producto.
- Atención recibida por parte de los asesores.
- Atención recibida por personal de instalación
- Facilidades de pago.

Las calificaciones en promedios estuvieron por encima de 4 en los siguientes ítems:

- Calidad de productos
- Precio de productos
- Atención de instaladores
- Facilidades de pago

Se obtuvieron calificaciones de entre 3 y 4 en las siguientes preguntas evaluadas:

- Tiempos de entrega

- Atención recibida por los asesores
- Servicio postventa

NOTA: la empresa nos entregó datos parciales por lo cual no se pueden dar resultados y gráficos concretos.

Los resultados en general de la encuesta fueron positivos dentro de los planes a realizar para mejorar los aspectos que tuvieron calificaciones por debajo de 4 se plantea:

Realizar un análisis de mercado utilizando cliente incognito, evaluando tanto la empresa Metálicas JEP como la competencia

Realizar un análisis estratégico preliminar.

INTELIGENCIA COMPETITIVA

Metálicas JEP S.A, se ha fortalecido en varios aspectos para convertirse en una empresa líder en el mercado. Una de sus fortalezas, es una compañía con una larga experiencia, que posee más de 30 años en el mercado, lo que brinda seguridad a sus clientes; internamente ha presentado importantes logros como la acreditación de las normas ISO 9001 versión 2008. Conformar un departamento de gestión ambiental, el cual garantiza los procesos y materias primas adecuados, para mitigar un impacto ambiental. A corto plazo se está trabajando en la integración de normas ISO 9001, 1400 y 1800, con el fin de generar mejoras constantes.

En sus procesos de producción también tiene muchos factores positivos, tanto en el diseño, el cual presenta 6 diseñadores en este departamento. Sus procesos son más rápidos y confiables,

por sus máquinas de última generación con control numérico, y su materia prima de excelente calidad.

También es de resaltar, que es una compañía presente en todo el país, pues tiene puntos de ventas, en Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga y eje cafetero. No conforme con esto, sus productos están logrando traspasar las barreras nacionales, ya que se encuentra exportando a países de la región como Panamá, Guatemala, Ecuador y Costa Rica.

Todos estos logros han posicionado a JEP S.A, como una compañía líder de la región y una de las más importantes a nivel nacional.

MEGATENDENCIAS

Por medio de la investigación que se realizó al mercado de inmobiliaria para oficinas, se pudo observar una fuerte tendencia a la innovación en los diseños, donde se buscan líneas nuevas, mayor funcionalidad y sobretodo mayor elegancia. El aspecto del área de trabajo es supremamente importante pues es un reflejo de las compañías, y en qué estado se encuentra; esto ha logrado abrir un campo en las compañías que se encargan de producir muebles para oficina, que cada vez se esfuerzan más, para diseñar productos con aspectos innovadores, muy agradables y muy elegantes.

Ya se ven paquetes o líneas completas de oficinas, donde se encuentras todos los muebles necesarios para maximizar un confort y funcionalidad en el campo de trabajo, estos muebles también están perfectamente integrados y combinados, dando un aspecto de suma elegancia.

Hay compañías que no solo están enfocadas en los productos inmobiliarios como escritorios y sillas, sino también dan un paso más lejos, atreviéndose a brindar un servicio más personalizado, al realizar un diseño integral de todo el área de trabajo, donde se incorporan los muebles de trabajo, con los acabados arquitectónicos de los espacios en el edificio, es decir también se brindad acompañamiento y ejecución para elección de los materiales de pisos, paredes, puertas, etc.

Otro aspecto de suma importancia en la competencia entre las empresas de este mercado, son los tiempos de entrega. Cada vez es más importante la producción y entrega rápida, que exige cadenas de producción y distribución más eficientes, para cumplir con estos parámetros. Los clientes exigen los productos y los servicios en los tiempos pactados, pues son de suma importancia para la funcionalidad eficiente de una compañía.

OBJETIVO DEL TRABAJO

Con el presente trabajo se busca realizar un análisis estratégico a la compañía Metálicas JEP S.A, con el cual se pueda encontrar oportunidades de mejora y poder hacer una planeación estratégica, que permita contribuir en un progreso positivo y facilite cumplir la metas de la empresa. Para desarrollar este proyecto se realizara una análisis tanto externo como interno. Para el análisis externo se recopila información de fuentes primarias y secundarias, que nos permitirán identificar las oportunidades y las amenazas. En el análisis interno se evaluaran la compañía por medio de diferentes ejercicios, los cuales nos permitirán encontrar tanto fortalezas como debilidades.

Al terminar el análisis de la compañía, por medio de los diferentes métodos, se espera dar unas observaciones y sugerencias, que permitan a la compañía mejorar y crecer en el mercado.

La compañía nos pide como objetivo, hacer un análisis de tiempos de entrega y respuestas de cotizaciones; pues se sabe que se está precipitando al dar tiempos demasiado cortos, en comparación al tiempo promedio del mercado, y en muchas ocasiones se ha incumplido con lo pactado, dejando una imagen incorrecta ante el cliente.

ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo de la compañía, tomamos como base el cuestionario de factores externos, el cual integra los principales factores que afectan como tal el mercado de muebles en el país, esta matriz nos van a mostrar de manera mucho más clara a qué se debe enfrentar la empresa, cuáles son sus oportunidades a aprovechar, y sus amenazas a tener en cuenta. Los factores analizados son:

- Factor económico: Dentro los factores económicos, podemos ver como oportunidades, la facilidad de obtener créditos, el cual permite a las compañías invertir más fácil y rápidamente en su infraestructura. En el momento en el que JEP está dando sus pasos a la exportación, el aumento de la tasa de cambio del dólar puede ser aprovechado, aumentando los ingresos por las exportaciones.

  Como amenaza podemos ver el aumento de las tasas de interés, porque podría influir negativamente en la decisión de realizar alguna inversión por parten de las compañías. La inflación también va en crecimiento, obligando a aumentar los precios de los productos afectando la venta de productos terminados y compra de materias primas.

- Factor Tecnológico: Por pate de los factores tecnológicos, podemos ver con gran optimismo los desarrollos de las tecnologías para la fabricación de los productos, lo que permite acelerar la producción a un bajo costo.

- Estilos de vida: Este factor nos presenta gran cantidad de oportunidades a estudiar. Hay dos puntos que si se conectan, pueden ser una de las grandes opciones, la salud y el diseño, crear muebles con diseños ergonómicos y agradables, es un diferenciador muy importante, ya que los compradores, no solo buscan diseños únicos, sino tener conformidad y prevenir de enfermedades de tipo ergonómico.

  El interés por la educación, también ha traído grandes oportunidades, pues ha incrementado la demanda de unos muebles específico, gracias al aumento de instituciones dedicadas a la enseñanza.

- Demográficos: El incremento de la población, y sobretodo el aumento de la capacidad adquisitiva, generan un aumento en la demanda de estos bienes, lo que trae oportunidades de nuevos contratos e incremento en los ingresos.

- Competencia: Los factores de competencia, siempre traen en su gran mayoría amenazas. Todos los días entran nuevos competidores al mercado, la compañía tiene que prestar mucha atención a esto y potencializar sus aspectos positivos, que marquen una diferenciación importante para los clientes. Al ver esta gran cantidad de ofertantes, los clientes aumenta su poder de negociación, buscando ventaja para realizar compras.

  Para resaltar, estos productos no tienen sustitutos, lo cual se vuelve una oportunidad, al no tener los clientes oportunidad de cambiar de opinión. Fuera de esto la demanda es muy grande y la posibilidad de lograr un contrato aumenta, todo depende poder generar las estrategias adecuadas.

Cuestionario de factores externos			
factores	**oportunidad**	**amenaza**	**calificacion**
Economicos			
PIB, (crecimiento de la economia)	X		4
Tasas de interes		X	1,5
Disponibilidades de credito	X		3,5
tasas de inflacion		X	1,5
Ciclo de vida de la industria		X	2,5
niveles de empleo		X	2,5
nivel de empleo	X		3,5
nivel de demanda	X		4
tasas de cambio	X		4
Tecnologicos			
Tegnologia en la industria	X		4
Posibilidades de automatizacion	X		4
Limitaciones por patentes		X	2,5
Estilos de vida			
Proteccion del consumidor		x	2,5
interes por los temas de salud	X		3,5
interes por mayor nivel de educacion	X		3,5
mas exigencia en el diseño	X		4
Legales politicos			
Reglamentacion de la industria	X		3
Proteccion ambiental	X		3
Leyes y disposiciones		X	2,5
Demograficos			
Crecimiento de la poblacion	X		3,5
edad de los segmentos		X	2,5
Capacidad adquisitiva	X		3,5
Competencia			
tamaño del mercado	X		4
Numero de competidores		X	1,5
Rivalidad entre competidores		X	1,5
Poder de negociacion de clientes		X	2
Poder negociacion proveedores		X	2
Amenaza de sustitutos	X		4,5
Amenaza de ingreso de nuevos competidores		X	1,5

Matriz de factores externos

CINCO FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Existen muchas empresa en el mercado nacional tanto grandes como pequeñas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles y equipos para oficina es importante resaltar que lo que manda en este mercado es la calidad del producto y la trayectoria de marca ya que los clientes buscan no solo buenos precios si no un gran respaldo y óptima calidad en los productos que se adquieren

Por la parte de los proveedores existe un gran variedad de proveedores de insumos para la consecución de los diferentes productos que se fabrican, también hay que resaltar que el precio de las M/P está ligado a la calidad de la misma; por lo tanto los insumos utilizados para la fabricación de los productos afectan directamente el precio y el cliente final al cual compra el producto.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores actualmente de nuestros productos tiene un gran poder debido a la amplia gama que hay en el mercado que ofrecen productos similares dedicados a los mismos sectores, esto hace que la competencia sea reñida

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Actualmente La situación económica mundial hace difícil el libre desarrollo de las empresas; la devaluación del peso hace que la compra de materias primas incremente el costo de producción

y disminuya la utilidad, debido a la alta competencia es difícil hacer un incremento de los precios sumado a la baja capacidad adquisitiva y al recorte presupuestario que sufren las diferentes empresas.

Amenaza de productos sustitutos

El mercado de muebles para oficina no tiene productos sustitutos, no puedes sustituir una silla por una mesa cada uno son elementos producidos para funciones específicas y que cada día toman más importancia en el desarrollo de las diferentes labores, por la búsqueda constante de los empresarios de incrementar las labores sin olvida la ergonomía y bienestar de sus empleados, la legislación colombiana presta vital atención en el bienestar laboral.

ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de Metálicas JEP S.A. Se toma como punto de partida, la matriz de factores internos, la cual no vas a permitir estar cuales son las principales fortalezas de la compañía, las cuales podemos resaltar estratégicamente, y cuáles son las debilidades a tener en cuenta, para generar estrategias de mejoramiento.

FORTALEZAS

- **Sistema de gestión de ventas:** La compañía tiene una muy buena gestión de ventas, donde dan respuesta rápida a las cotizaciones, y una adecuada negociación.

- **Recursos Humanos:** El área de recursos humanos, está muy bien constituida. Tiene un sistema de contratación muy bien definidos, los cuales le permite realizar los mejores filtros al momento de contratar. El trato del personal es el adecuado, lo cual ha permitido

generar un adecuado liderazgo. Los trabajadores cuenta con todas la protecciones establecidas por la ley, y fuera de esto hay posibilidades reales de crecer dentro de la compañía.

- **La tecnología de la producción es la adecuada:** La gerencia siempre está pendiente de los últimos avances que se presentan en el planeta. Se procura siempre estar a la vanguardia, para tener una producción eficiente, con altos estándares de calidad.

- **Sistemas de control:** A lo largo de la historia, la compañía ha aprendido de sus errores, y ha logrado desarrollar sistemas de control adecuados, que les ha permitido disminuir sus desperdicios y sus devoluciones por garantía, gracias al controlar de los procesos productivos y administrativos.

- **Sistema financiero:** JEP, es una compañía, que genera rentabilidad. toda el área financiera está muy bien controlada, lo cual impide fugas de capital.

DEBILIDADES

- **los depósitos y almacenes de la planta son suficientes y adecuados:** Los almacenes de la planta en muchas ocasiones no dan abasto, los que trae serios problemas para el despacho de los productos, y en ocasiones también han generado problemas de calidad.

- **Se realiza adecuadamente las actividades de despacho:** Aunque la compañía en general tiene buenos sistemas de control, todavía no ha podido adecuar un sistema eficiente a los despachos, presentan muchas falencias y desordenes en su estructura.

- **Los costos de calidad se analizan y controlan permanentemente:** El área de gestión de calidad, no hace un control adecuado y permanente, a los costos que presentan las no

conformidades, esto aumenta el costo del producto y muchas veces toca que rehacerlo duplicando el costo total.

MATRIZ FACTORES INTERNOS			
Gerencia	**Fortaleza**	**Debilidad**	**calificacion**
planificacion del negocio			
tiene metas y objetivos definidos	X		3,5
se tiene estrategia general para competir	X		3,5
tiene la declaracion de la mision	X		3
posee planes de contingencia	X		3,5
estan los objetivos, estrategias, politicas coherentes y comunicadas		X	2
			15,5
Promedio			
desempeño de la organización			
existe un buen sistema de comunicación reciproca		X	2
liderazgo de la gerencia en los resultados	X		2,5
existe buena disciplina	X		3
adaptacion al cambio		X	2,5
ayuda a colaboradores a satisfacer necesidades	X		4
			14
recursos humanos			
sistemas de selección de personal	X		3,5
programas de capacitacion y desarrollo		X	2
sistema de evaluacion de desempeño		X	2,5
respeto y confianza ente gerentes y personal	X		4
programa de seguridad industrial	X		4
promocion interna de empleados	X		4
codigo etico	X		4
			24
Fuerza de trabajo			
se han realizado estudios de productividad		X	1,5
puestos diseñados para ser efectivos		X	2,5
procedimientos de operación claros y efectivos		X	2,5
tasas de ausentismo y rotacion baja		X	2
ambiente laboral favorable	X		3,5
buenos lideres		X	2
			14
estructura de la organización			
estructura organizativa clara en organigrama	X		4
delegacion adecuada		X	2,5
descripcion de cargos	X		3
			9,5
Gestion			
sistema de gestion financiero	X		4
sistema de gestion de ventas	X		3
sistema de racionalizacion y control de gastos		X	2,5
sistema de programacion y direccion de produccion		X	2,5
sistema de control de calidad	X		4

Sistema de producccion			
la ubicación de las instalaciones es apropiada	X		3,5
la tecnologia de la produccion es la adecuada	X		4
el flujo de las operaciones es eficiente y efectivo		X	2,5
la capacidad y distribucion de los espacios es adecuada		X	2,5
los depositos y almacenes de la planta son suficientes y adecuados		X	2
la distribucion de planta es adecuada		X	1,5
los costos de devolucion atribuibles a la produccion se han reducido al minimo		X	2,5
se realiza adecuadamente las actividades de despacho		X	1,5
el sistema de control de la produccion es eficiente		X	2,5
se han establecido tamaños optimos de lotes de produccion		X	2
			24,5
inventarios			
el analisis de los costos de produccion y costos de compra del inventario se hacen con frecuencia	X		3,5
se han establecido tamaños optimos de lotes de inventario		X	2
el sistema de control de inventarios es efectivo		X	2
			7,5
Calidad			
el sistema de control de calidad es efectivo	X		3
los costos de calidad se analisan y controlan permanentemente		X	2
			5
investigacion y desarrollo			
tienen organización de metas y politicas claras de I y D	X		3
poseen el personal necesario para realizar en forma exitosa su Iy D	X		3
tiene los equipos e instalaciones requeridas para su I y D	X		3,5
			9,5
Sistemas			
dispone de equipos y tecnologia para el procesamiento de informacion actualizados	X		3,5
son las aplicaciones actualizadas y de buena calidad	X		3
existe buen servicio para el mantenimiento de quipos y programas	X		3,5
			10
Cartera			
es suficiente el manejo de la cartera		X	2,5
son claras las politicas de cartera de la compañía	X		3
son claras las normas de registro y contabilizacion	X		3
			8,5
Contabilidad			
existe un sistema contable adecuado	X		4
son claras las normas de registro y contabilizacion	X		3,5
			7,5
Compras			
existe una infraestructura humana adecuada	X		3

Matriz Factores Interno

MATRIZ EXTERNA E INTERNA

	MATRIZ EXTERNA E INTERNA								
	EMPRESA: JEP S.A								
	Factores Externos Claves	**PESO**	**CLS.**	**POND**		*Factores Internos Claves*	**PESO**	**CLS.**	**POND**
	OPORTUNIDADES					**FORTALEZAS**			
O1	crecimiento de la economia	**24**	**4**	**96**	F1	sistema de gestion de ventas	13	3,5	45,5
O2	Tecnologia en la industria	**12**	4	**48**	F2	recurso humano	**10**	4	40
O3	Mas exigencia en el diseño	**10**	5	**50**	F3	la tecnologia de la produccion es la adecuada	**15**	4	60
O4	Poder de negociacion de clientes	13	**4,5**	**58,5**	F4	sistemas de control	10	**4,5**	45
					F5	sistema financiero	**6**	**4**	24
									0
	AMENAZAS			**0**		**DEBILIDADES**			0
A1	tasas de inflacion	7	**2**	**14**	D1	se han realizado estudios de productividad	**18**	2	36
A2	Numero de competidores	**11**	1	11	D2	los depositos y almacenes de la planta son suficientes y adecuados	**10**	**2**	20
A3	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	**15**	**1,5**	**22,5**	D3	se realiza adecuadamente las actividades de despacho	13	1,5	19,5
A4	Poder negociacion proveedores	8	**2,5**	**20**	D4	los costos de calidad se analizan y controlan permanentemente	5	1,5	7,5
	TOTALES	100	64%	320			100	60%	297,5

CUADRO COMPARATIVO

Para realizar matriz competitiva, se realizó un estudio de los principales competidores, por medio de investigación, los datos se obtuvieron de fuentes primarias y secundarias, como el estudio de sus páginas de internet, encuesta realizadas a finales del año pasado las cuales calificaban el servicio, se realizaron cotizaciones vía mail, se adquirió un documento donde nos presentaba el posicionamiento de las compañías a nivel nacional, basándose en el volumen ventas (este documento PDF se encuentra adjunto en el CD, con el nombre de Colombia sector Muebles). De este estudio se pudo obtener información para poder calificar aspectos

competitivos como la rapidez de la entrega de cotización, servicio al cliente, canales de contacto, portafolio de productos, calidad, rapidez en la entrega y los precios.

La matriz del perfil competitivo, se adjunta en el documento de Excel con nombre de matriz de perfil competitivo.

A continuación se muestran los principales competidores del mercado, con un breve resumen de sus portafolios y algunos aspectos diferenciadores.

JEP MOBILIARI

Línea de oficina: La compañía maneja diferentes líneas de oficina, donde se integran diferentes productos, como escritorios, sillas gerenciales, sistemas de almacenamiento y mesas. Maneja 5 líneas integradas con diseños diferentes en sus muebles, para brindar la mayor variedad en los gustos.

Sillas y mesas: La compañía maneja diferentes tipos de sillas y mesas, los cuales son:

- Gerenciales: Sillas cómodas, con sistema rotatorio de 360 grados, con base con de ruedas para la movilidad.
- Operativas: Sillas especiales para puestos de trabajo, con sistema rotatoria de 360 grados y con base de ruedas para la movilidad.
- Interlocutoras: Sillas fijas de 4 patas, especiales para atender publico
- Colectividades: Sillas fija de cuatro patas, para espacios colectivos de espera
- Contract: Sillas y mesas con partes plegables, de fácil acondicionamiento y movilidad, especiales para cualquier situación.

- Universitarias: Sillas universitarias y escritorios de aulas.
- Butacas: Para puestos de trabajo o espacios de espera.
- Industriales: Butacas especiales para puestos de trabajo en fabrica e industria.
- Salas de espera: Sillas en línea, sofás y poltronas para salas de espera.
- Mesas: Mesa especiales para espacios de espera.

Sistemas modulares: Sistemas modulares o puestos de trabajo para espacios corporativos, se manejan cuatro diferentes modelos de sistemas modulares.

Almacenamiento: Archivos rodantes, para almacenar información, con gran capacidad, también se produce archivadores, los cuales son muebles de menor tamaño, con cajones para guardar información en documentos y utensilios laborales.

Auditorios y graderías: La compañía ofrece silletería para espacios deportivos como estadios o coliseos, también brinda silletería amueblada para auditorios.

Estanterías:

- Súper cargas: Estantes con capacidad de sostener cargas de gran tamaño y peso.
- Livianas: Estantería con capacidad de carga inferior a las de súper carga.

MUMA

El portafolio de Muma está dividido en oficina, educación y formación, restaurantes y hoteles, escenarios, espera y hogar:

- Oficina: Maneja cinco diferentes, sillas con sistemas giratorios y bases rodantes, sillas interlocutoras, bancos giratorios con bases fijas.

- Educación y formación: Escritorios para aulas y diferentes tipos de sillas universitarias.

- Restaurantes y hoteles: Mesas y sillas de comercio especiales para restaurantes y plazoletas de comidas, bancos fijos para barras, módulos donde se integran la mesa y la silla y mesas y sillas ancladas al piso.

- Escenarios: sillas para auditorios y sillas para coliseos o estadios.

- Espera: Sillas en línea especiales para salas de espera, sofás y poltronas.

- Hogar: Sillas en metal y pláticas para el hogar, sofás y poltronas, sillas giratorias para los escritorios de los hogares, bancos, mesas escritorio y mesas para áreas de espera en la casa.

CARVAJAL ESPACIOS

Carvajal espacios divide su línea mobiliaria en: oficina, educación, hoteles y restaurantes, espacios colaborativos, soluciones integrales.

- En la line de la oficina maneja diferentes modelos de sillas, unas son tipo gerencial u operativas, son sistema giratorio de 360 grados y bases rodante, otras sillas son del tipo interlocutora con las patas fijas.

  Para la división de espacios maneja diferentes diseños, desde los puestos en línea, hasta divisiones por paneles medianas, y paneles completos de techo a piso.

Dentro de los diferentes tipos de productos de almacenamiento, maneja módulos de casilleros, estanterías para con gran capacidad de almacenar y muebles con cajones para guardar desde documento y utensilios para el trabajo.

También hay una línea de mesas y escritorios, donde se pueden encontrar diferentes tipos escritorios, dependiendo de la necesidad, y diferentes mesas especiales para hacer juntas y reuniones.

- En la línea de educación se puede ver mesas y escritorios especiales para aula, sillas para estas mesas y escritorios, sillas universitarias, también hay que destacar los productos de inmobiliario infantil, que como dice su nombre, son mesas sillas, muebles y estanterías especiales para especiales, para guarderías, jardines y primeros años académicos.
- Para hoteles y restaurantes, hay productos especiales para grandes espacios como comedores y plazoletas, con sillas de cuatro patas, para espacios serrados y abiertos.
- Para los espacios colaborativos, los productos también son muy variados, como sistemas de sillas lineales, sillas y mesas para espera, sofás y poltronas. También se brinda un diseño de espacio con la posibilidad de integrar diferentes productos a la sala de espera.

Carvajal, también brinda sistemas de almacenamiento como estanterías de gran capacidad y diferentes accesorios para las bodegas de almacenamiento y líneas de movimiento de materiales y ensamblaje.

SOLINOFF

Es una compañía que se centra en el diseño integral de los espacios corporativos, donde ellos aprovechan al máximo sus productos mobiliarios, los cuales también brinda de forma unitaria.

Diferentes líneas de sillas y muebles donde como las gerenciales, y dando un grado más de confort y estatus sus sillas presidenciales, sillas operativas, estas tres primeras con sistema giratorio de 360 grados y bases rodantes. También brinda sillas con cuatro patas fijas como las interlocutoras, y las de espera, se brindan sofás y muebles para salas de espera. Por último se brinda sillas para pues tos especializados, con los d operarios de máquinas.

La compañía también brinda muebles con cajones para guardar documentos o material laboral, grades archivadores de documentos y material.

También brinda material para los acabados arquitectónicos y diseño de interiores.

INDUSTRIAS CRUZ

Los productos de industrias cruz están divididos en oficina, estanterías, comercial, lockers, línea infantil, educativa, droguería, exhibición y escalares.

- Oficina: Dentro de esta categoría se brinda una gran variedad de productos especiales para la oficina, se brinda diferentes tipos de escritorios, con diferentes materiales y tamaños, muebles de almacenamientos, mesas para computador, mesas auxiliares, archivadores aéreos y fijos, mesa para juntas y reuniones, sillas gerenciales, operativas e interlocutoras.

- Estanterías: Se brinda cuatro diferentes diseños de estantes, con diferentes tamaños y capacidades.

- Comercial: Mesas y sillas especiales para restaurantes y hoteles.

- Lockers: Lockers de diferentes tamaños.

- línea infantil: Sillas y mesas especiales para aulas infantiles, con base metálica y superficie de Polipropileno

- Educativa: Escritorios, pupitres y sillas para aulas, sillas universitarias y estante de bibliotecas.

- Droguería: Estanterías especial para las droguerías, dina para enfermería y escalinata.

- Exhibición: Diferentes tipos de estanterías para muestra de productos.

OFIPARTES

Sus productos se dividen en cuatro diferentes líneas: Horeca, colectividad, oficina, componentes y accesorios.

- Horeca: es una línea especializada en productos para restaurantes, hoteles y cafeterías, donde se brinda diferentes tipos de sillas con base fija, poltronas y mesas para espacios abiertos o cerrados.

- Colectividad: Esta línea se subdivide en dos, la cual es multipropósito las cuales hay gran variedad de sillas de base fija, las cuales se pueden utilizar en diferentes espacios como congresos o aulas estudiantiles. La otra subdivisión son las sillas para estadios y espacios deportivos.

- Oficina: En la oficina se ofrecen dos tipos de sillas, la primera es las tapizadas y las otras son las que están en malla. Estas sillas son del tipo operativas y gerenciales.

- Componentes y accesorios: Esta compañía brinda la posibilidad de adquirir repuestos para sus productos como las bases y los brazos de las sillas

ARQUIMUEBLES

Los productos de Arquimuebles se enfoca en espacios colectivos, como plazoletas o salas de espera, sus productos son: Sillas plásticas, sillas en madera, sillas en aluminio, butacas, zonas de espera, bancas, basureros, comedores modulares. Esta empresa no se enfoca en productos de oficina como tal.

EZGO

Esta compañía también se centra en el diseño integral de los espacios de la compañía, donde pueden integrar varios componentes y desarrollar al máximo sus diseños. Sus líneas estratégicas son:

- Puestos de trabajo: Integran todos los componentes para desarrollar puestos de trabajos eficientes y confortables.
- Gerencia: Integran componentes para desarrollar oficinas independientes, a medida del cliente.
- Espacios colaborativos: Diseños de espacios especiales para potencializar el trabajo en equipo.
- Silla: Se brinda gran variedad de diseños en sillas operativas y gerenciales, con sistema de rotación de 360 grados y bases rodantes.
- Acabados: Brinda acompañamiento y materiales para acabados arquitectónicos en las oficinas.

DUCON

Esta compañía brinda líneas integrales de puestos de trabajo, donde incorporan todos los productos o inmobiliaria necesaria para un óptimo funcionamiento, estas son las líneas de productos:

- LINEA 7000: Línea especial para puestos de trabajo dentro de las oficinas o empresas.
- LINEA 3500: Línea especial para puestos de trabajo más sencillo, dentro de las empresas.
- Acustiko: pues tos de trabajo especiales como call center.
- Autosoportados: Puestos de trabajo juntos que se pueden organizar en diferentes formaciones.
- Ejecutiva: Puestos de trabajo de alta gerencia independientes.

Productos Independientes:

- Almacenamiento: Muebles con cajones especiales para almacenar documentos o utensilios de trabajo.
- Silla: Sillas de trabajo de tipo gerencia y operativo, con sistema rotatorio de 360 grados y base rodante.
- Accesorios: Accesorios para la oficina.

ESTRATEGIAS DOFA

	Estrategia	
	FORTALEZAS	***DEBILIDADES***
Listado de Estrategias de la Matriz DOFA	**1. sistema de gestion de ventas**	**1. Se han realizado estudios de productividad**
Metalicas JEP S.A	**2. recurso humano**	**2. los depositos y almacenes de la planta son suficientes y adecuados**
	3. la tecnologia de la produccion es la adecuada	**3. se realiza adecuadamente las actividades de despacho**
	4. sistemas de control	**4. los costos de calidad se analisan y controlan permanentemente**
	5. sistema financiero	
OPORTUNIDADES	***ESTRATEGIAS FO***	***ESTRATEGIAS DO***
1. crecimiento de la economia	F1O1: se cuenta con personal de ventas capacitado para atender la demanda de productos tanto en el pais como paises cercanos a colombia	D1O1: realizar estudios de produccion para mejora los tiempos de respuesta ante la demanda
2. Tecnologia en la industria	F1O2: ofreciendo productos innovadores gracias a la ly D constante	D1O2: mejora el conocimiento de la capacidad productiva permite saber que tipo de tecnologia es la mas apropiada
3. Mas exigencia en el diseño	F1O3: deparatmento de diseño el cual realiza mejoras constantes en los productos	D1O3: mejorar la capacidad productiva para conocer cual
4. Poder de negociacion de clientes	F1O4: por ser fabricantes podemos ofrecer precios mas comodos o mejores descuentos para lograr la venta de los productos	D104: mejorar el conociemieto de las variables de produccion para mejorar los tiempos de entrega al cliente
	F2O1: capacitacion constante del personal, por medio de evaluaciones de desempeño, de esta manera poder tener mejores recursos para ateder la demanda	D2O1: es necesario mejorar el sistema de control de inventarios para poseer la materia prima suficiente y a tiempo para no retrasar la produccion
	F2O2: capacitar al personal para la manipulacion de maquinaria de ultima tecnologia	D2O2: implementar software o herramientas tecnologicas que permitan controlar los inventarios de manera adecuada
	F203: iplementacion de sofware para mejorar el desempeño del personal de diseño	D2O4: tener la meteria prima necesaria y en tiempos adecuados mejora la entrega de los productos al cliente
	F204: la capacitacion del personal de ventas permite que tengan herramientas para concretar los diferentes negocios que se presentan de la mejor manera	D3O1: mejorar la logistica de despacho permite entregar los prductos en tiempos oportunos con el menor costo y que llegue el producto solicitado por el cliente
	F3O1: adquisiscion de maquinaria de ultima tecnologia permite mejorar la calidad y tiempos de produccion	D3O4: una adecuada logistica de despacho permite tiempos de entrega mejores con costos optimos y mercacia acorde a lo solicitado por el cliente, mejorando la percepcion del servicio.
	F3O2: mejores maquinas que generan mayor eficiencia en la produccion	D4O1: mejorar el control de calidad sobre los productos permite mejorar la percepcion del cliente e incrementar la satisfaccion de los mismo, de esta manera se mejora el voz a voz.
	F3O3: la adquisicion de maquinaria de ultima tecnologia permite desarrollar productos acorde con las exigencias del mercado	D4O2: mejorar la tecnologia de produccion con maquinaria de control numerico permite fabricar productos con un mayor nivel de calidad
	F3O4: precios mas competitivos gracias a una mayor tecnologia dee produccion	D4O3: mejora el control tanto de materias primas como producto final garabtiza menores costos y diseños mas limpios acorde con los requerimeinto del cliente
	F4O1: norma ISO la cual permite controles sobre los procesos para generar productos acorde con las exigencias del mercado	D404: procesos controlados permite mejorar los costos de produccion
	F4O2: maquinaria moderna que permite un mejor control sobre las cantidades realizadas y la calidad del producto	
	F4O3: ISO 9001 logra estandarizacion y control de los procesos exigiendo un diseño acorde con especificaciones y planos	
	F4O4: productos con mejor calidad procesos certificados permite generar precios y calidad acorde con las necesidades del mercado	
	F5O1: control sobre los costos de produccion permiten ofrecer un buen precio al mercado sin perder rentabilidad	
	F5O2: buen flujo de caja y cartera sana permite realizar inversiones sobre maquinaria que permite mejorar la produccion y producto	
	F5O3: inversion en software para mejorar el diseño de productos y espacios de amoblamiento	
	F5O4: conocimeinto claro de los costos de producto permite mejorar los precios de venta	

AMENAZAS	*ESTRATEGIAS FA*	*ESTRATEGIAS DA*
1. tasas de inflacion	F1A1: personal de ventas capacitado para brindar al cliente productos adecuados sin importar el costo	D1A2: es necesario cnonocer la capacidad productiva instalada, de esta manera tener certeza sobre los tiempo de respuesta a los clientes y mejorar la entrega con respecto a la competencia
2. Numero de competidores	F1A2: personal capacitado para poder vener productos acorde con las necesidades de los clientes	D1A3: el conocimiento de la capacidad productiva y capacidad instalada permite tener ventaja con respecto a la competencia
3. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	F1A3: mejorar las abilidades del personal de ventas para crear y fidelizar clientes	D2A2: Depositos de materias primas y productos prmiten tener una respueta rapida en cuanto a la entrega a los clientes, logrando captar
4. Poder negociacion proveedores	F2A1: capacitacion d epersonal para mejorar productos y atenciao que fidelicen clientes	D2A4: mantener cantidades optimas permite poder conocer los requerientos y de esta manera negociar el precio de compra de la meteria prima, ademas de poder tener materia prima en consignacion si es necesario.
	F2A2: crear diferenciacion entre competencia logrando una excelente atencion ademas de productos con calidad a precios adecuados	D3A2: las entregas oportunas a los clientes permiten fidelizar y garantizar compras proximas
	F2A3: diferenciarnos frente a la competencia por la capictacion constante de personal, con lo cual se ofrece mejor servicio y desarrollo constante	D3A3: tiempos de entrega eficientes permiten tener una ventaja compettitiva sbre los nuevos competidores
	F2A4: la capacitacioj y actualizaciion constante de los procesos y personal nos pueden permitir poseer herramientas para mejora la negociacion con los proveedores	D4A2: control sobre los proceso permite generar productos de calidad que es lo que busca el mercado esto permite fidelizar y atraer nuevos clientes
	F3A1: la inversion en maquinas de ultima tegnologia permite mejora los precios, calidad y tiempos de entrega de los diferentes productos	D4A3: poseer una certificado de calidad sobre procesos permite gerar confianza al cliente sobre el producto adquirido.
	F3A2: la inversion en nuevas maquinas permite llevar una ventaja en produccion, calidad y precio con respecto a la competencia	D4A4: la certificacion de procesos exige que las meterias primas para fabricar los productos posean los requeerimeintos minimos de calidad
	F3A3: la inversion en nueva tecnologia d eproduccion permite llevarc la delantera con respecto a algunos competidores	
	F3A4: la inversion en nueva maquinaria exige materias primas de mejor calidad y con requerimeintos especiales, por lo tanto es muy importante mejorar la selección de los proveedores de materia prima	
	F4A1:	
	F4A2: el control de calidad sobre los productos y procesos permite crear diferenciacion con la competencia	
	F4A3: procesos certificados por norma ISO permite llevar ventajas sobre los nuevos competidores	
	F4A4: La certificacion ISO exige materias primas de optima calidad, obligando a establecer periodicamente evaluaciones a los diferentes proveedores	
	F5A1: fortalecer el control de costos de cada proceso permite ofrecer productos a precios acorde con requerimeintos del mercado sin castigar fuertemente la utilidad	
	F5A2: la solides financiera permite que la compañía siga adelante y se mantenga en el mercado sin importar la competencia	
	F5A3: solides financiera maarca la diferencia con los nuevos competidores, permite ofrecer mejores precios	
	F5A4: acceder a descuetos por pronto pago, bgracias aun buen manejo financiero.	

Estrategias DOFA

MATRIZ GERENCIA DEL CLIENTE

MATRIZ GERENCIA DE CLIENTE METALICAS JEP	
ESTRATEGIA	**PLANES**
Tiempos de entrega adecuados	**1.** ajuastar los tiempos de entrega acorde con los de la competencia
	2. realizar estudios de productividad, capacidad productiva, tiempos y movimientos, para tebner claro cuanto es el tiempo de entrega
variedad de productos	**1**. Ampliar la gama de productos que se pueden ofrecer a los diferentes sectores, empresarial y de hogar, de esta manera poder tomar una mayor parte de mercado
	2. Ofrecer productos de mas bajo costo para apuntar a otro segmento de mercado
mejora conocimiento personal de ventas	**1**. Realizar planes constantes de capacitacion y acompañamiento al personal de ventas con el fin de ampliar su conocimiento sobre las bondades de los productos y las inversiones que la empresa realiza en maquinaria para mejora la calidad de los productos
Mejorar la publicidad en medidos y redes sociales	**1**. capacitar personas e el manejo de marketing de redes con el fin de llegar a nuevos mercados
	2. realizar estrategias de publicidad en los diferentes medios y redes sociales

MATRIZ GERENCIA DEL PRODUCTO

MATRIZ GERENCIA DE PRODUCTO METALICAS JEP	
ESTRATEGIA	**PLANES**
Mejorar la verificacion de productos	**1.** realizar campañas de concientizacion sobre la importancia de la verificacion
	2. reforzas los objetivos de calidad por procesos
Mejoras en las diferentes lineas de productos	**1**. realizar innovacion constante sobre los producos fabricados, mejorando la apariencia y funcionalidad
	2. realizar investigacion y desarrollo sobre nuevos productos
productos para diferentes mercados	**1**. Realizar desarrollo de lineas nuevas enfocadas a diferentes mercados; para aquellos que buscan mobiliario mas economico
	2. trabajar sobre costos de procesos y productos son el fin de tener mejores costos, rentabilidad y precios

MATRIZ GERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA

MATRIZ GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	
ESTRATEGIA	**PLANES**
Modernizar la planta productiva	1. adquisiscion de maquinas modernas que permitan agilizar la produccion, mejora la calidad del producto, disminuir los costos de produccion y mejorar diseño y fabricacion
	2. mejorar los espacios de trabajo optimizando los tiempos de produccion
	3. implementar procesos productivos amigables con el medio ambiente
mejorar la infraestructura	1. unifica las dos plantas para mejorar tiempos de produccion reduccir las no conformidades

CONCLUSIONES

- Por medio del análisis estratégico pudimos conocer más de la empresa, de sus procesos, producto competencia y clientes, de esta manera saber que el ejercicio de crear empresa en Colombia es una labor muy compleja.

- Las empresas en Colombia sin importar el sector debe estar en movimiento constante generando desarrollo continuo no solo en los procesos y productos también en sus formas de pensar y guiar la empresa, ya que los mercados están en constante evolución y los tratados de libre comercio exigen empresa versátil con productos de alta calidad.

- En Cuanto al objetivo presentado por la compañía, se da la recomendación, de pactar más tiempo de entrega, entre 20 y 25 días de acuerdo al tamaño del pedido, que igual está muy por debajo del tiempo promedio de la competencia, que se encuentra entre 30 y 35 días de entrega.

BIBLIOGRAFIA

- Industria de muebles es uno de los sectores que más crece en el año Revista Portafolio. Recuperado de: http://www.portafolio.co/economia/finanzas/industria-muebles-sectores-crece-ano-394366
- Colombia: Líderes sector muebles 2010-2015 Venta y crecimiento de 74 empresas. Bogotá 2015. LaNota.Com.
- http://jepmobiliari.com/
- http://www.muma.co/colombia/esp
- http://www.muma.co/colombia/esp
- http://www.solinoff.com/
- http://industriascruz.com.co/es/
- http://www.ofipartes.com/landing/index.php
- http://www.arquimuebles.com/es/
- http://www.ofipartes.com/landing/index.php
- http://www.ezgosa.com/inicio
- http://www.ducon.com.co/es/