

ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	9
2.1. Objetivos generales y específicos	11
2.2. Alcance del tema a abordar	11
2.3. Marco Conceptual y metodología	12
3. ANTECEDENTES	13
3.1. Historia y antecedentes generales	13
3.2. Descripción de la organización	14
3.3. Mercado	19
3.3.1. Características generales	19
3.3.2. Estructura por producto	22
3.3.3. Estructura por canal de comercialización	26
3.3.4. Perú, Colombia y Argentina	35
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	39
4.1. Diagnóstico del ambiente externo y tendencias	39
4.1.1. Ambiente externo – Análisis de Porter	39
4.1.2. Conclusiones	40
4.2. Diagnóstico interno	42
4.2.1. Análisis de la Cadena de Valor	42
4.2.2. Análisis financiero	46
4.2.3. Identificación de Fortalezas y Debilidades	47
4.3. Matriz FODA	48
4.3.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas	48
4.3.2. Análisis de Benchmarking	56
4.3.3. Identificación de Variables Críticas de Éxito	57
5. PROPOSICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	61
5.1. Definición de Visión / Misión	61
5.1.1. Análisis de elementos de PE actuales	61

5.1.2. Proposición de Visión de futuro	64
5.1.3. Propuesta de Misión	67
5.2. Definición de Estrategias y Objetivos Estratégicos	69
5.2.1. Estrategia Vertebral	69
5.2.2. Estrategias Derivadas y Objetivos Estratégicos	71
6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)	76
6.1. Diseño del Sistema de Control – Balance Scorecard (BSC)	76
6.2. Definición del Mapa Estratégico	79
7. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO	82
7.1. Proyección de flujos y cálculo del Valor Presente	82
7.2. Comentarios sobre la factibilidad financiera	84
8. BREVES COMENTARIOS FINALES	85
9. CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1 Estructura de la Corporación	89
Anexo N° 2 Organigrama de Colchones Rosen SAIC	90
Anexo N° 3 Ventas de Empresas de la Industria del Descanso	91
Anexo N° 4 Estructura y partes de un colchón	92
Anexo N° 5 Formatos de tamaño de colchones	93
Anexo N° 6 Equivalencias de productos en el mercado	94
Anexo N° 7 Ingresos por canal - Rosen	95
Anexo N° 8 Estructura de las ventas mayoristas según tipo de solución de descanso	96
Anexo N° 9 Estructura de la líneas por producto	97
Anexo N° 10 Composición de la venta y contribución de Canal Retail por formato	98
Anexo N° 11 Facturación y contribución del formato The Store por tienda	99
Anexo N° 12 Facturación y contribución del formato Outlet por tienda	100
Anexo N° 13 Estimación de Market Share total	101
Anexo N° 14 Evolución de ventas – Rosen Perú	102

Anexo N° 15 Análisis externo de la Industria	103
Anexo N° 16 Proyección de población urbana en Chile a 2020	106
Anexo N° 17 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	107
Anexo N° 18 Noticias CIC	114
Anexo N° 19 Noticias Flex	115
Anexo N° 20 Análisis de la Cadena de Valor	116
Anexo N° 21 Productos nuevos 2010 y 2011 Rosen	127
Anexo N° 22 Indicadores de calidad de productos producidos por Rosen	128
Anexo N° 23 Análisis financiero de Colchones Rosen SAIC	129
Anexo N° 24 Composición de Estrategias Derivadas	136
Anexo N° 25 Atributos de la marca	139
Anexo N° 26 BSC: Objetivos específicos – Indicadores - Acciones	141
Anexo N° 27 Proyección base	153
Anexo N° 28 Efectos del PE sobre los resultados y el flujo	154
Anexo N° 29 Proyección de los efectos de la PE	156
Anexo N° 30 Consolidación de proyección base y efectos de PE	157

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Tecnologías presentes en el mercado chileno	23
Cuadro N° 2 Sistemas de resortes usados en tecnología Floating System	24
Cuadro N° 3 Equivalencias de productos premium en el mercado	25
Cuadro N° 4 Canal Mayorista por formato de cliente	27
Cuadro N° 5 Ranking de clientes Canal Mayorista	28
Cuadro N° 6 Tiendas de Canal Retail Rosen	31
Cuadro N° 7 Marcas relevantes mercado peruano	36
Cuadro N° 8 Listado oficial de empresas colchoneras de Bogotá	38
Cuadro N° 9 Resumen de Análisis de las 5 fuerzas de Porter	41
Cuadro N° 10 Resumen de fortalezas y debilidades de la empresa	48
Cuadro N° 11 Resumen de Oportunidades y Amenazas de la empresa	55
Cuadro N° 12 Costo Logístico CIC acum junio 2011	120
Cuadro N° 13 Costo Logístico Rosen acum junio 2011	121
Cuadro N° 14 Negocio Colchones / Segmento Mayorista Comparación de	122

márgenes Rosen versus CIC

Cuadro N° 15 Cumplimiento de despacho a cliente final 2010	123
Cuadro N° 16 Comparación indicadores operacionales Rosen / CIC	132
Cuadro N° 17 Rosen / CIC medido en “veces” según cada concepto	133
Cuadro N° 18 Fuentes y Usos de fondos periodo 2008 a septiembre 2011	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Curva ABC de facturación mayoris	28
Gráfico N° 2 Market Share en Grandes Retailers	29
Gráfico N° 3 Market Share por formato de cliente – Canal Mayorista	30
Gráfico N° 4 Estimación de Market Share Total Rosen	32
Gráfico N° 5 Medición de los atributos de Afecto para las 3 marcas principales	34
Gráfico N° 6 Medición de los atributos de Presencia para las 3 marcas principales	34
Gráfico N° 7 Tasa de crecimiento de ventas	130
Gráfico N° 8 Evolución del Margen %	131
Gráfico N° 9 Análisis de los Gastos de Administración y Venta	132

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Participación de los principales canales de venta en Chile	18
Figura N° 2 El entorno externo	39
Figura N° 3 Esquema de la Cadena de Valor	43
Figura N° 4 Cadena de Valor de Rosen	45
Figura N° 5 Mapa Estratégico del BSC	81