



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

ESTRATEGIA CORPORATIVA – ROSEN

2012 - 2016

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PABLO ANDRÉS RUSSELL BARRA

**PROFESOR GUIA:
JAIME ALEÉ GIL**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA
TEODORO WIGODSKI SIREBRENİK**

**SANTIAGO DE CHILE
Enero 2013**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.
POR: PABLO RUSSELL BARRA
FECHA: ENERO 2013
PROF. GUÍA: SR. JAIME ALEÉ GIL

ESTRATEGIA CORPORATIVA – ROSEN 2012 -2016

El objetivo principal de esta Memoria es diseñar un Planificación Estratégica (PE) para la empresa Colchones Rosen SAIC de acuerdo a las condiciones actuales de su industria y su mercado y coherente con su ambiente interno. Esta PE permite alinear a las unidades organizacionales en torno a una Visión común y ofrece a sus clientes una promesa de valor atractiva reflejada en la Misión. La ejecución de esta PE además, aportará a los propietarios un mayor valor por su inversión de manera sustentable.

Para cumplir con el objetivo se efectuó primeramente un levantamiento de información general de la empresa, su mercado, su organización y sus procesos. Luego se avanzó en el diagnóstico externo, basado en el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, y el interno, basado en el análisis de la Cadena de Valor; para concluir construyendo la matriz FODA y determinar las Variables Críticas de Éxito. A continuación se analizaron los elementos de PE actuales y se planteó una nueva PE con Visión, Misión, Objetivos y un BSC de control con su respectivo Mapa Estratégico. Se terminó con un análisis de Valor Presente de los flujos estimados y una discusión de factibilidad. Se determinó que la empresa está expuesta a amenazas latentes en su entorno por el mayor poder que han adquirido los grandes retailers y por la activación de su competencia relevante. No obstante se reveló que Rosen cuenta con las fortalezas necesarias para determinar una PE que asegure su liderazgo de manera indiscutible y establezca brechas que desalienten las acciones que puedan ponerlo en riesgo. Esa PE además, permite al menos duplicar el valor de la empresa en 5 años, aportando con ello una rentabilidad superior a sus accionistas. Con una tasa de actualización de 9,3% estimada según método WACC, se obtiene un VP de MM\$ 4.284 con proyecciones a 5 años que además determinan una TIR de 26,7%.

Como conclusión final y materia para cimentar el futuro y próximo desafío para la empresa, se plantea la necesidad de modificar la estructura de la propiedad y el Gobierno Corporativo, para posibilitar su salto desde una exitosa empresa regional, a una corporación global.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es un tributo para las personas que me han acompañado en la vida y que con su cariño y fuerza, me han entregado la energía para ir superando sus etapas.

Dedicado a:

Mi esposa, Birzabith
Mis hijos, Carol y Pablo
Mis padres
Mis hermanos

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación	1
1.2. Planteamiento del Trabajo de Memoria	2
1.2.1. Objetivos generales y específicos	4
1.2.2. Alcance del tema a abordar	4
1.2.3. Marco Conceptual y metodología	5
2. ANTECEDENTES	15
2.1. Historia y antecedentes generales	15
2.2. Descripción de la organización	16
2.3. Mercado	20
2.3.1. Características generales	20
2.3.2. Estructura por producto	23
2.3.3. Estructura por canal de comercialización	27
2.3.4. Perú, Colombia y Argentina	36
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
3.1. Diagnóstico del ambiente externo y tendencias	40
3.1.1. Ambiente externo – Análisis de Porter	40
3.1.2. Conclusiones	41
3.2. Diagnóstico interno	43
3.2.1. Análisis de la Cadena de Valor	43
3.2.2. Análisis financiero	47
3.2.3. Identificación de Fortalezas y Debilidades	48
3.3. Matriz FODA	49
3.3.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas	49
3.3.2. Análisis de Benchmarking	57
3.3.3. Identificación de Variables Críticas de Éxito	58
4. PROPOSICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	62
4.1. Definición de Visión / Misión	62
4.1.1. Análisis de elementos de PE actuales	62

4.1.2. Proposición de Visión de futuro	65
4.1.3. Propuesta de Misión	68
4.2. Definición de Estrategias y Objetivos Estratégicos	69
4.2.1. Estrategia Vertebral	69
4.2.2. Estrategias Derivadas y Objetivos Estratégicos	71
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)	77
5.1. Diseño del Sistema de Control – Balance Scorecard (BSC)	77
5.2. Definición del Mapa Estratégico	80
6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO	82
6.1. Proyección de flujos y cálculo del Valor Presente	82
6.2. Comentarios sobre la factibilidad financiera	84
7. CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE ANEXOS	Pág.
Anexo A Estructura de la Corporación	89
Anexo B Ventas de Empresas de la Industria del Descanso	90
Anexo C Ingresos por canal - Rosen	91
Anexo D Estructura de las ventas mayoristas según tipo de solución de descanso	92
Anexo E Estructura de la líneas por producto	93
Anexo F Composición de la venta y contribución de Canal Retail por formato	94
Anexo G Facturación y contribución del formato The Store por tienda	95
Anexo H Facturación y contribución del formato Outlet por tienda	96
Anexo I Estimación de Market Share total	97
Anexo J Evolución de ventas – Rosen Perú	98
Anexo K Análisis externo de la Industria	99
Anexo L Proyección de población urbana en Chile a 2020	102
Anexo M Análisis de las 5 fuerzas de Porter	103
Anexo N Noticias CIC	110
Anexo O Noticias Flex	111
Anexo P Análisis de la Cadena de Valor	112

Anexo Q Productos nuevos 2010 y 2011 Rosen	123
Anexo R Indicadores de calidad de productos producidos por Rosen	124
Anexo S Análisis financiero de Colchones Rosen SAIC	125
Anexo T Composición de Estrategias Derivadas	132
Anexo U Atributos de la marca	135
Anexo V BSC: Objetivos específicos – Indicadores - Acciones	137
Anexo W Proyección base	149
Anexo X Efectos del PE sobre los resultados y el flujo	150
Anexo Y Proyección de los efectos de la PE	152
Anexo Z Consolidación de proyección base y efectos de PE	153

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Tecnologías presentes en el mercado chileno	24
Cuadro N° 2 Sistemas de resortes usados en tecnología Floating System	25
Cuadro N° 3 Equivalencias de productos premium en el mercado	26
Cuadro N° 4 Canal Mayorista por formato de cliente	28
Cuadro N° 5 Ranking de clientes Canal Mayorista	29
Cuadro N° 6 Tiendas de Canal Retail Rosen	32
Cuadro N° 7 Marcas relevantes mercado peruano	37
Cuadro N° 8 Listado oficial de empresas colchoneras de Bogotá	39
Cuadro N° 9 Resumen de Análisis de las 5 fuerzas de Porter	42
Cuadro N° 10 Resumen de fortalezas y debilidades de la empresa	49
Cuadro N° 11 Resumen de Oportunidades y Amenazas de la empresa	56
Cuadro N° 12 Costo Logístico CIC acum junio 2011	116
Cuadro N° 13 Costo Logístico Rosen acum junio 2011	117
Cuadro N° 14 Negocio Colchones / Segmento Mayorista Comparación de márgenes Rosen versus CIC	118
Cuadro N° 15 Cumplimiento de despacho a cliente final 2010	119
Cuadro N° 16 Comparación indicadores operacionales Rosen / CIC	128
Cuadro N° 17 Rosen / CIC medido en “veces” según cada concepto	129
Cuadro N° 18 Fuentes y Usos de fondos periodo 2008 a septiembre 2011	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS	Pág.
Gráfico N° 1 Curva ABC de facturación mayorista	29
Gráfico N° 2 Market Share en Grandes Retailers	30
Gráfico N° 3 Market Share por formato de cliente – Canal Mayorista	31
Gráfico N° 4 Estimación de Market Share Total Rosen	33
Gráfico N° 5 Medición de los atributos de Afecto para las 3 marcas principales	35
Gráfico N° 6 Medición de los atributos de Presencia para las 3 marcas principales	35
Gráfico N° 7 Tasa de crecimiento de ventas	126
Gráfico N° 8 Evolución del Margen %	127
Gráfico N° 9 Análisis de los Gastos de Administración y Venta	128

ÍNDICE DE FIGURAS	Pág.
Figura N° 1 Modelo conceptual	9
Figura N° 2 BSC y Mapa Estratégico	13
Figura N° 3 Participación de los principales canales de venta en Chile	19
Figura N° 4 El entorno externo	40
Figura N° 5 Esquema de la Cadena de Valor	44
Figura N° 6 Cadena de Valor de Rosen	46
Figura N° 7 Mapa Estratégico del BSC	81

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

Las empresas que participan en mercados similares a Rosen en el mundo, suelen llamar a su actividad como la “Industria del Descanso”. Estas industrias tienen como factor común en sus soluciones del descanso al colchón (matress) y a partir de él se extiende a su vestimenta (sábanas, cobertores, protectores, topper, etc.), su soporte (base) y sus complementos (respaldos, veladores, almohadas, etc.). Las empresas participantes se presentan en todos sus elementos – como Rosen por ejemplo – o por especialidad – como Cannon en sábanas y cubrecamas. Las tres mayores empresas en el mundo son todas de EEUU: Sealy, Simmons y Serta; cada una con facturaciones anuales de 1 billón de dólares y un mercado estimado en EEUU de más de 5,5 billones de dólares¹.

El mercado chileno se estima en cerca de 1.100.000 unidades de colchón y los principales participantes en orden de ventas 2010 son: Rosen, CIC, Fernando Sánchez e Hijos Ltda. (marca Celta), Heraldo Castro Palma (marca Spomo) y Flex Equipos de Descanso Chile Ltda.; entre las cuales suman ingresos 2010 por 150.000 millones de pesos². De las mayores 3 empresas arriba mencionadas, en Chile está Serta con una franquicia hace ya varios años y recientemente ha abierto una actividad Sealy (Sealy Andina) para abastecer de soluciones económicas a su cliente habitual Walmart (Líder, en Chile). Sealy hoy no participa en Colombia y Perú, países en que sí participa Rosen, pero la creación de Sealy Andina tiene el objetivo declarado de servir de base para abrir actividades en la Zona Andina.

Dentro de este mercado Rosen es una Corporación compuesta por 5 empresas, con presencia en Chile, Perú, Colombia y Argentina; más franquicias en Uruguay y Bolivia y exportaciones a Ecuador y Paraguay. La base de su valor - como se quiera medir: ventas, flujos, patrimonio – está en su matriz en Chile Colchones Rosen SAIC que bajo cualquier medida representa un 80% de la Corporación.

¹ Fuente: Memoria 2010 de Sealy Corp.

² Fuente: Estimación Rosen

En Chile el mercado está en riesgo de tener algunos cambios estructurales, principalmente por la activación del competidor más relevante (CIC) y por el inicio de actividades de la mayor empresa a nivel mundial (Sealy). En Colombia y Perú se advierten mercados con altos potenciales de crecimiento, que seguramente pretenderán ser abordados por las mayores empresas del mundo, iniciando actividades comerciales y abasteciendo desde Chile o bien derechamente comprando actores locales con marcas consolidadas.

El grupo de empresas Rosen está verificando cambios muy relevantes en su entorno, tanto por la activación de la competencia tradicional como por la aparición de nuevos y potenciales actores. Asimismo el mercado está verificando modificaciones que parecieran indicar una evolución con cambios relevantes en su estructura y tamaño.

En el ámbito interno, el grupo debe definir como adaptarse a estos cambios, que tienen impactos en la cadena logística, la capacidad productiva y la organización interna. Pero para ello debe partir por definir hacia dónde quiere ir y qué papel quiere desempeñar en este mercado.

Este desarrollo de tema de Memoria pretende hacer un análisis crítico de los elementos de Planificación Estratégica (PE) presentes en la gestión del grupo de empresas Rosen y proponer una nueva PE de acuerdo a las condiciones vigentes para su entorno y su sistema interno.

1.2. Planteamiento del trabajo de Memoria

Colchones Rosen SAIC como matriz del grupo de empresas, ha definido los elementos que componen una Planificación Estratégica, pero los cambios tanto internos como externos han motivado variaciones que sugieren una revisión y actualización del proceso.

Recientemente se han verificado cambios importantes en la competencia relevante. Es así como el competidor tradicional que estuvo muchos años sumido en una difícil situación financiera, ha logrado equilibrar sus flujos y ha terminado con un Convenio con bancos que le impedía hacer inversiones y obtener nuevos financiamientos. Como

muestra reciente de ello, ha desarrollado en este año 2011 su primera campaña comunicacional en años, con presencia en televisión y en horarios prime. Asimismo, en Chile aparecen nuevos actores relevantes en el ámbito mundial y con ánimo de extender sus operaciones a Perú y Colombia.

En el mercado en tanto, hay indicios de variaciones en proceso en el consumo y que podrían indicar cambios en la estructura de la demanda. Estos cambios son relevantes de estudiar toda vez que podrían implicar adaptaciones a lo largo de toda la cadena de valor, con efectos en el abastecimiento, la producción y la logística de salida.

El canal mayorista sigue una tendencia hacia la concentración, tanto en Chile como a nivel regional. Ello, así como eventos como el de La Polar, pueden estar modificando la organización del canal y con ello la forma en que Rosen se relaciona con él.

En el ámbito interno, el Grupo Rosen ha decidido organizarse como una corporación, en torno a la Administración de la matriz. De esta forma se han aliviado las administraciones de las filiales y se han asignado responsabilidades corporativas a la Administración Central con impactos culturales en toda la Corporación.

La presión sobre la producción ha provocado análisis acerca de la operación productiva, con la aspiración de hacerla más eficiente y efectiva. Estos análisis han estado centrados en modificaciones de lay out, pero existe necesidad también de revisar las operaciones en general y su implicación en la estructura de costos.

Para adaptarse a estas nuevas condiciones y mantener sus indicadores de crecimiento junto con una rentabilidad atractiva para sus accionistas y sustentable en el tiempo, Rosen deberá tomar decisiones relevantes en los próximos meses, que definirán su desarrollo para los próximos 5 años y su posición en el mercado latinoamericano. Se deben considerar en estas decisiones las condiciones de borde, dentro de las cuales de las más relevantes serán sus limitaciones financieras ante las eventuales inversiones que se requieran.

En definitiva, este trabajo pretende hacer un análisis crítico de los elementos de Planificación Estratégica (PE) presentes en la gestión de Rosen y proponer una nueva PE de acuerdo a las condiciones vigentes para su entorno y su sistema interno, con aplicación para el periodo 2012 - 2016.

1.2.1. Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Completar un PE coherente con las condiciones actuales y una definición de indicadores estratégicos y operativos que permitan alinear a las unidades organizacionales en torno a un mapa estratégico derivado directamente desde los objetivos estratégicos y operativos.

Objetivos Específicos

- Completar un análisis estratégico para Rosen con definición de sus principales componentes: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y fuerzas relevantes presentes en la industria.
- Revisar los elementos de PE de Rosen y plantear una nueva proposición de Misión y Visión, acorde al análisis estratégico.
- Plantear objetivos y estrategias que permitan alcanzar el estado deseado.
- Establecer acciones que permiten implementar las estrategias.
- Proyectar flujos esperados y precisar recursos necesarios. Establecer la factibilidad de la PE planteada.
- Definir un BSC para efectos de control.

Como resultado se espera definir un Plan Estratégico que ordene los elementos presentes actuales en un diagnóstico de Rosen y su industria, que permita plantear una visión de futuro atractiva para sus accionistas, medir su valor, establecer su factibilidad y condiciones necesarias para su implementación.

1.2.2. Alcance del tema a abordar

El alcance del tema consiste en revisar y cuestionar los elementos de PE presentes en la gestión actual y replantear una nueva solución de acuerdo a las condiciones actuales.

Para ello se propone analizar las condiciones de mercado y sus oportunidades y amenazas.

Este trabajo pretende llegar hasta la formulación de los elementos de una PE, con sugerencias de implementación y control. No se extenderá a la implementación.

1.2.3. Marco conceptual y metodología

La determinación de la Planificación Estratégica para un negocio a través de una empresa, requiere de la definición de una serie de conceptos que conforman los pilares básicos del trabajo y su metodología. En cuanto a este trabajo de título, esos conceptos son los siguientes:

Visión

Existen diversas aproximaciones a este concepto estratégico, desde una sencilla que trata de focalizarla como anhelo de futuro y motor de movimiento: “Es la imagen del futuro de la organización a largo plazo. Es el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo” (BENDLIN, 2000); hasta otras que son más completas y que ya incorporan alusiones a los elementos propios de una Planificación Estratégica: “consiste en una declaración formal de lo que la Institución espera lograr en el futuro, en función de los espacios que generará el entorno y de las propias competencias organizacionales” (CASTILLO, 2005).

Todas ellas no obstante rescatan elementos básicos que son comunes y que aparecen explícitamente o implícitamente, dependiendo de la sencillez de la declaración. Estos elementos comunes son:

- ✓ Una proyección de futuro que es deseada por la estructura de la organización (accionistas, directores, administradores).
- ✓ Esta proyección de futuro “tiene sentido” en la forma en que otorga a la empresa una posición futura que garantizaría condiciones ansiadas tales como rentabilidad, posición competitiva, categoría mundial, etc.
- ✓ Se trata de un futuro factible, esto implica que es armonioso con las condiciones externas y cuenta con condiciones internas que permiten alcanzarlo.

- ✓ Implica un desafío que provoca movimiento y acción.
- ✓ Es la resultante de un consenso interno.

Para efectos de este Trabajo de Título, se considera que una definición que abarca la amplitud requerida es la que se plantea de la siguiente manera:

“La Visión es una panorámica de todo lo que en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una Visión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una Visión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos” (HITT, IRELAND y HOSKISSON, 2007).

Misión

La Misión también cuenta con numerosas alternativas de definición. Entre ellas se pueden referir algunas muy enfocadas en los procesos tal como: “representa las funciones operativas que [la organización] va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.” (EVOLI, 2001). Hasta otras más completas y más dirigidas a la orientación de la gestión tal como: “una declaración estratégica de la Organización, que define el contexto para los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles decisionales de la Institución. Permite responder, en suma, a la interrogante que define la posición de un organismo frente a su realidad, a saber, ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra función principal?” (CASTILLO, 2005).

Los elementos habituales que se encuentran insertos en estas definiciones y que son referenciales para esta Memoria son:

- ✓ La Misión debe enviar un mensaje claro y comprensible a todos los grupos de interés.
- ✓ Determina las características que debe tener el liderazgo de la empresa.
- ✓ Las personas que trabajan en la organización sabrán exactamente qué entregar al mercado.

- ✓ Los clientes entenderán cuál es la promesa de valor que pueden esperar de parte de la empresa.

Visión y Misión forma un par ordenado con una relación indisoluble que establece en su ámbito mayor, las grandes líneas y límites de una Planificación Estratégica. Se determina a dónde se quiere llegar y se establece qué se deberá cumplir para alcanzar ese estado deseado, en una definición coherente con el entorno interno y externo de la organización: *“La Misión de la empresa... debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. La Visión y Misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias.”* (HITT, IRELAND y HOSKISSON, 2007).

Objetivos

El objetivo se plantea regularmente como una meta a alcanzar que es necesaria y suficiente para el logro de la Visión y es coherente con la Misión. Este objetivo debe ser medible en el sentido que su alcance puede ser evaluado bien de manera binaria (se llega o no se llega) o bien de manera continua (grado de alcance del objetivo).

En este Tema de Título haremos referencia al concepto de *eficacia* que entenderemos como el grado de cumplimiento del objetivo y de *eficiencia* que se relaciona con el uso de recursos para ese cumplimiento.

Estrategia

Estrategia es un vocablo de uso regular con distintas interpretaciones en el ámbito militar, negocios, ciencia, tecnología, etc. En términos de Administración, las Estrategias definen la ruta o el camino propuesto para lograr los objetivos y que cumplen con diversas condiciones necesarias para que conformen un conjunto armónico, eficiente y efectivo para lograrlo. Entre esas condiciones están:

- ✓ Coherencia: El conjunto de Estrategias no debe ser contradictorio entre ellas y debe ser consistente con el análisis interno y externo de la organización.

- ✓ Flexibilidad: Las Estrategias deben tener características de adaptabilidad a los cambios que se pueden producir en los medios internos y externos, de manera que los incorporen y no pierdan vigencia.
- ✓ Factibles: Si bien se puede considerar como parte de la Consistencia, es esencial que las Estrategias establezcan estados posibles de alcanzar y no empujen a la Organización a caminos que desgasten recursos y energía sin alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Agregan valor: Cada Estrategia debe aprovechar el conjunto de oportunidades y fortalezas de la empresa o bien mitigar las amenazas y debilidades, para agregar valor a los accionistas.

Como referencia, este Trabajo de Título asume como propia la definición siguiente: *“Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos”* (HITT, IRELAND y HOSKISSON, 2007)

Comprendiendo dentro de esta definición el concepto de Competencia Central como aquella ventaja competitiva que diferencia de manera relevante a la empresa, que es difícil de imitar por la competencia y que constituyen las “joyas de la corona” de la organización.

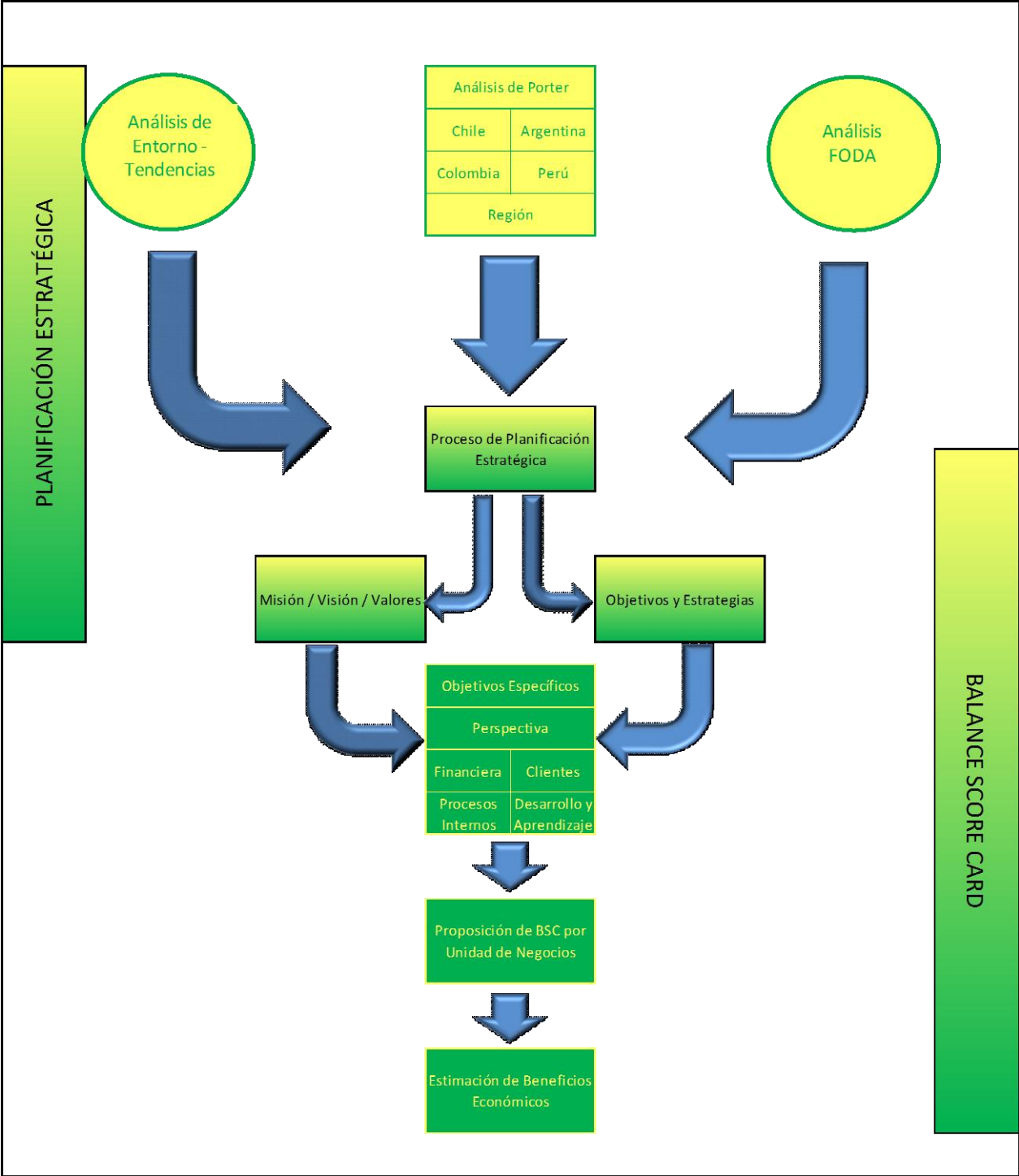
Plan Estratégico

La definición de Plan Estratégico tiene en su motivación más profunda una respuesta que podemos encontrar en el libro clásico Alicia en el País de las Maravillas. En efecto cuando Alicia enfrenta una encrucijada consulta a otro de sus personajes principales: *“Gatito Cheshire, ¿podrías indicarme qué camino tengo que tomar desde aquí?”*. Y la respuesta a Alicia se podría considerar como una sentencia pura de Planificación Estratégica: *“Eso depende de a dónde quieras llegar”*.

Cuando se encadena Visión – Misión – Objetivos – Estrategias en un todo equilibrado y congruente, se cuenta con un Plan Estratégico que define con claridad a dónde quiere ir la organización, pero también en qué basará su valor, cuáles son sus metas y cómo

plana alcanzarlas. Como esquema de trabajo el modelo conceptual se puede graficar de la siguiente forma:

Figura N° 1 – Modelo Conceptual



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas metodológicas a las cuales se concurrirá para el desarrollo de esta Memoria, son las siguientes:

Modelo de 5 fuerzas de Porter: Será la base conceptual fundamental para caracterizar la industria en su momento actual y tendencias. Detección de Oportunidades y Amenazas. Este Modelo es propuesto por Michael Porter en la década de los ochenta y aparece como una alternativa a los modelos de análisis de la época, lo que permitió comenzar a virar las herramientas de entonces más ligadas a los modelos japoneses de Calidad Total, hacia la Planeación como expresión del Pensamiento Estratégico. En su desarrollo tuvo una forma más refinada en la conformación del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, que se sigue utilizando a la fecha y es la principal herramienta de análisis de la industria en que participa la Organización Se trata de un análisis de estructura en que se analizan las 5 fuerzas presentes:

- ✓ Intensidad de la rivalidad entre competidores
- ✓ Amenaza de nuevos participantes
- ✓ Amenaza de productos sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los clientes
- ✓ Poder de negociación de los proveedores

Análisis FODA: Para completar el análisis de entorno y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. Revisión de la estrategia competitiva de Rosen. El Análisis FODA considera como base de análisis la definición de 4 agrupaciones de declaraciones que determinan la posición de la empresa en su industria y que son:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades
- ✓ Oportunidades
- ✓ Amenazas

Este análisis fue propuesto por la Escuela de Negocios de Harvard en los años ochenta, como metodología componente del proceso de Planificación Estratégica, que procuraba integrar la evaluación del entorno externo e interno de la empresa.

FODA y Porter conforman un conjunto metodológico macizo de análisis. Mientras el primero se centra en determinar el punto o posición de la empresa, el segundo se ocupa principalmente en determinar y medir las fuerzas que lo debieran poner en movimiento.

Análisis de la Cadena de Valor: Para completar el análisis interno y la revisión de la estrategia competitiva. También será relevante para medir el eventual impacto de las tendencias del entorno en el ambiente interno. El Análisis de la Cadena de Valor fue desarrollado por la consultora McKinsey, como una forma de precisar las actividades que generan valor en la organización. Para eso se separan esas actividades en dos grandes agrupaciones que son las Actividades de Apoyo y las Actividades Primarias, las cuales a su vez se subdividen de la siguiente manera:

- Actividades de Apoyo:
 - ✓ Infraestructura de la Empresa
 - ✓ Administración de Recursos Humanos
 - ✓ Desarrollo Tecnológico
 - ✓ Adquisiciones
- Actividades Primarias
 - ✓ Logística Interna
 - ✓ Operaciones
 - ✓ Logística Externa
 - ✓ Marketing y Venta
 - ✓ Servicios

Como conclusión de la ejecución de esta metodología se pueden determinar las ventajas competitivas de la empresa y reforzar el análisis obtenido de Porter y FODA, complementándolo.

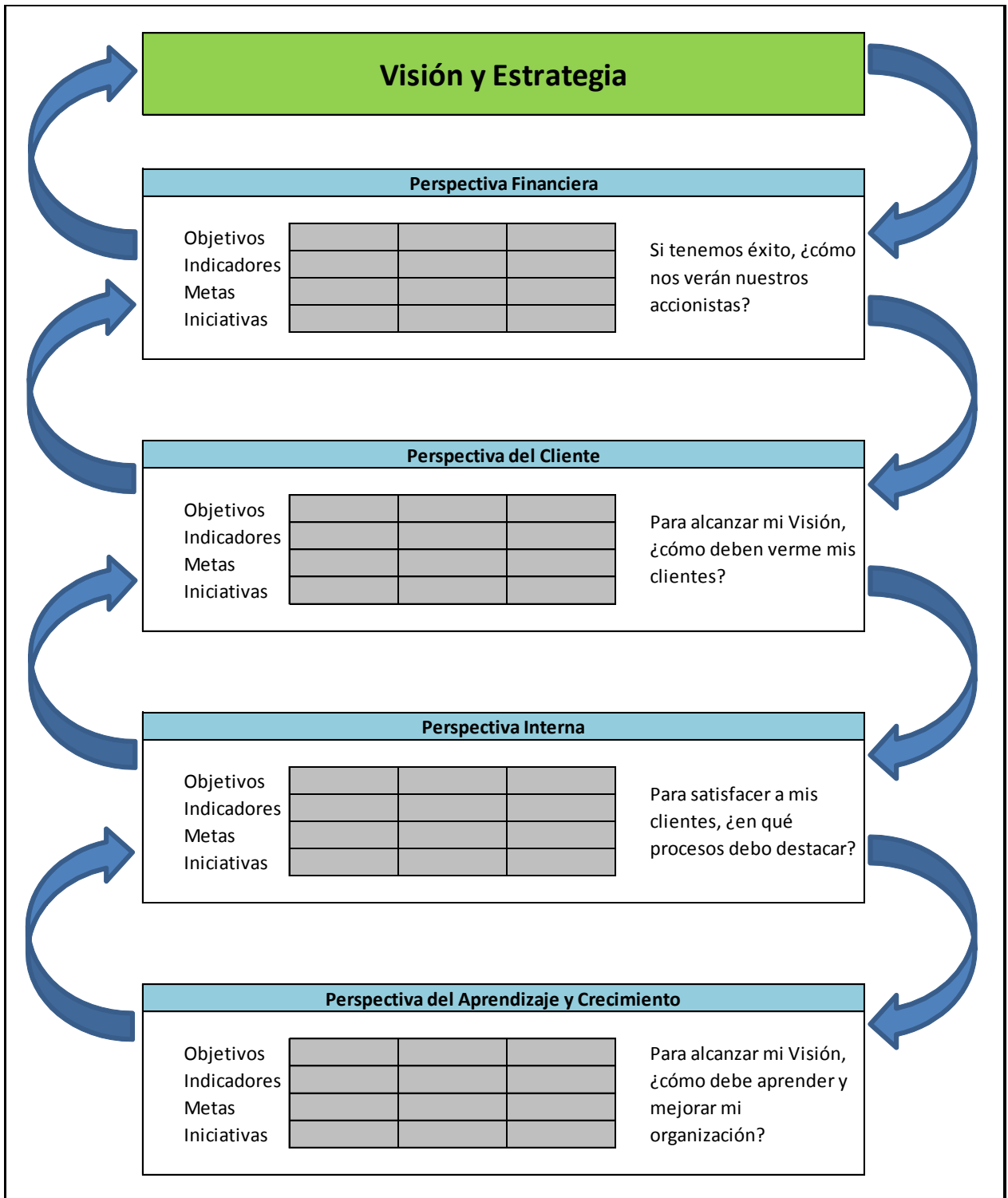
Modelo de Kaplan y Norton: Una Planificación Estratégica debe tener una herramienta de medición que sirva para evaluar los avances, pero también que planteé metas numéricas o cualitativas que estén alineadas con la Estrategia y en sí mismas

provoquen un movimiento hacia la concreción de los Objetivos, a través del trabajo diario de las personas. Para cumplir con esta propuesta, se ha considerado utilizar la metodología del Balanced Score Card (BSC), debido a que cumple con las condiciones planteadas. Este modelo de Control de Gestión Estratégica fue propuesto por Kaplan y Norton en la década de los noventa en su libro “The Balanced Scorecard”.

El BSC propone una estructura de control que se basa en 4 perspectivas de control: Financiera, del Cliente, Interna y del Aprendizaje y Crecimiento; en ese mismo orden de jerarquía. Para cada una de estas perspectivas se deben definir objetivos y métricas con metas medibles e iniciativas a implementar, que estén ligadas entre sí mediante relaciones causa – efecto que identifiquen y promuevan las sinergias e interacciones positivas entre las actividades que desarrollan las personas que integran la organización. Este sistema de metas y relaciones de causa – efecto se denomina el Mapa Estratégico del BSC.

En esquema el BSC y su Mapa Estratégico se describen de la siguiente manera:

Figura N° 2 – BSC y Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de KAPLAN y NORTON, La Organización focalizada en la Estrategia

La metodología propuesta para desarrollar la Memoria, intenta implementar el esquema conceptual, segmentando el trabajo en una serie de etapas, actividades y subactividades; cada una de ellos con entregables y programación. Se propone desarrollar el Trabajo de Título aplicando una metodología de 6 etapas caracterizadas de la siguiente forma:

Etapa 1 Definición del trabajo de Memoria: Que se desarrolla de manera previa a iniciar la Memoria, en que se define el trabajo en cuanto a sus objetivos, alcance, modelo conceptual y metodología.

Etapa 2 Diagnóstico de la Situación Actual: En esta etapa se pretende revisar los mercados y países en que participa Rosen, detectar a la competencia relevante y analizar las condiciones imperantes y sus tendencias. Desde el punto de vista interno se revisará la situación actual de Rosen desde diversos enfoques (cadena de valor, cadena logística, estructura financiera) para concluir en sus fortalezas y debilidades. Todos estos elementos se concluirán con un benchmarking que permita identificar las brechas relevantes y los factores críticos de éxito.

Etapa 3 Proposición de Plan Estratégico: Su objetivo es definir una visión de futuro que represente un estado deseado y supuestamente factible, que implique un valor atractivo para los accionistas y una posición para Rosen coherente con su situación actual, que defina bases para un crecimiento que implique obtener resultados superiores al promedio de mercado de manera sustentable.

Etapa 4 Implementación del Plan Estratégico: En esta etapa se debe bajar a tierra el PE, llevándolo a definir objetivos, planes y proyectos. Estimar beneficios e inversiones necesarias, medir el valor mediante el valor presente de flujos proyectados y la factibilidad financiera del PE. Plantear condiciones necesarias para su implementación.

Etapa 5 Diseño del Sistema de Control – Balanced Scorecard: Tiene como objetivo desarrollar un BSC que permita controlar la implementación del PE a través de diseños de KPI, a partir del análisis de las 4 perspectivas y definición del mapa estratégico.

Etapa 6 Conclusiones y Cierre: Consiste en la recopilación y ordenamiento del trabajo, redacción de conclusiones y Resumen Ejecutivo y entrega del informe de Memoria.

2. ANTECEDENTES

2.1. Historia y antecedentes generales

Fundada en 1958, en la ciudad de Temuco, esta empresa comenzó en un pequeño taller de fabricación de colchones con 6 empleados y la familia, dedicados a la confección y venta de una producción de no más de 100 unidades a la semana. En 1970, la compañía ya contaba con un Departamento de Ventas y distribución en la mayor parte del país. A finales de los años 70 se abre la primera tienda llamada "Dormicentro Rosen". Este concepto fue una gran innovación en el mercado que la distinguió de las pequeñas empresas existentes de colchones y muebles.

A finales de los años 80 la empresa construye su planta industrial en Temuco, en el mismo lugar en que permanece hasta hoy. Esta nueva plataforma operativa creó una oportunidad para Rosen de participar en la fuerte evolución del mercado a principios de los '90, que recuperó los niveles de consumo a la salida de la crisis de los '80 apoyado por el crédito otorgado por las grandes tiendas de retail.

En 1990 la compañía contaba con 12 Dormicentros Rosen y la comercialización de sus líneas de productos en más de 250 puntos de venta a través de distribuidores. Inicia entonces un proceso de internacionalización a través de franquicias en Bolivia, Argentina, Perú, Uruguay y Brasil.

En la primera década del siglo XXI la empresa se consolida en Chile como la principal marca en su rubro y la mayor en ventas y cobertura geográfica a través de sus 14 tiendas entre formato Rosen The Store y Outlet Rosen, además de 370 puntos en tiendas de retail. Extiende sus operaciones con empresas filiales en Perú con 12 tiendas, Argentina con 8 tiendas y Colombia con 3. Cuenta también con distribuidores en Uruguay, Bolivia y Ecuador.

En la actualidad la Corporación de 5 empresas acumula entre plantas productivas, tiendas y Centros de Distribución (CD) más de 280.000 mt² construidos, cuenta con el apoyo de 2.500 empleados y una venta semanal de 10.000 unidades de colchón.

2.2. Descripción de la organización

Colchones Rosen SAIC es una empresa fundada en 1958 por la familia Rosenberg Villarroel, que todavía mantiene el 100% del control de la empresa a través de sociedades de inversión que representan a las familias de los socios fundadores. Su estructura corporativa se muestra en el Anexo A.

Las empresas operativas y comerciales son:

- Colchones Rosen SAIC (Rosen), la matriz, que concentra la producción y venta de soluciones de descanso en Chile y exporta a sus filiales y a Bolivia y Ecuador.
- Industrial Glover SA, planta productiva de muebles de madera (respaldos y veladores) ubicada en Temuco.
- Rosen Perú SA, es la filial ubicada en Lima
- Industria Argentina del Descanso (IADD), Rosen en Argentina, exporta a Uruguay.
- Industria Colombiana del Descanso (ICDD), Rosen en Colombia

La propiedad de las plantas industriales (Rosen y Glover en Temuco) es de las mismas empresas que las ocupan, pero todos los demás bienes raíces están concentrados en cuatro sociedades inmobiliarias cuyo objeto es la renta y no participan en el negocio.

Desde hace 3 años los socios que participaban en la Administración, se retiraron al Directorio dejándola en manos de profesionales no ligados a la familia controladora, pero manteniendo una cercanía constante. La nueva Administración está conformada por profesionales, la mayoría de ellos ya de larga trayectoria en la empresa.

Las gerencias además mantienen una relación jerárquica y funcional con las respectivas administraciones de las filiales, cada una en su especialidad.

Organización de la Cadena Logística

La Corporación se dedica al negocio del descanso, representando la comercialización de camas en sus variadas formas (colchones individuales, colchones con base, kits con respaldo y veladores), del orden del 70% - 80% de la venta y del margen operacional (Ventas – Costo de Ventas). La oferta se completa con accesorios (ropa de cama,

almohadas, protectores) y muebles tapizados (sofás en cuero y telas). Del total de la venta valorizada, un 75% es de producción propia y la diferencia corresponde a importaciones (Oriente preferentemente) para complementar oferta³.

La planta principal está en Colchones Rosen SAIC, con una planta productiva de 16 hás de terreno y 48.000 mt² de construcciones en Temuco. La segunda planta en importancia es Glover, también en Temuco, con 4,6 hás de terreno y 10.700 mt² de construcción. Tanto en Rosen Perú como en Rosen Argentina, se cuenta con Centros de Distribución (CD), en Lima y Buenos Aires respectivamente, que incluyen armaduras que pueden recibir partes y piezas desde Rosen (resortes, tapas, fuelles) o bien comprar localmente según sea más eficiente. Con estos elementos se arman los colchones en el CD, actividad que abastece principalmente las líneas más económicas.

La Logística de Entrada considera a diversos proveedores nacionales y extranjeros. Las materias primas principales se organizan en 5 grupos genéricos:

- Maderas: Para muebles se compran rollizos localmente. La mayor parte ingresan mediante un contrato de abastecimiento con Masisa. Las bases de camas se compran terminadas a un proveedor local en la IX Región. Las maderas representan un 25% del costo de materia prima del mix de venta.
- Alambres de Acero: Para la confección de resortes. El proveedor principal es Inchalam desde su planta en la VIII Región. También se cuenta con alternativas efectivas en México y España.
- Químicos: Para la producción de espuma de poliuretano. El proveedor principal es Dow Chemichal desde su planta en Argentina. También existen otros proveedores alternativos.
- Telas: Para la producción de accesorios y colchones (tapas y fuelles). Se importan desde diversos orígenes en Oriente y Europa.
- Fibras: Para los rellenos aislantes. Se importan desde Oriente.

³ Fuente: Empresa

La Logística de Salida se organiza desde Rosen, que recibe la producción de Glover, y se organiza a través de 7 CD's ubicados en Santiago, Temuco, Talcahuano, Antofagasta, Buenos Aires, Lima y Bogotá. Dentro del país y hacia Buenos Aires se utilizan fletes de terceros. Para Lima y Bogotá se despacha desde Talcahuano.

El despacho a cliente final asume 2 formas:

- Para clientes que compraron en Tiendas Rosen, se le despacha a su domicilio. Lo mismo rige para consumidores que compraron en retailers que disponen de b2b (6 en Chile). Estos mayoristas sólo cuentan con inventario de colchones que despachan por cuenta propia y accesorios que los clientes se llevan al comprar. Para kits de productos (cama completa y cama con muebles) y muebles tapizados, los mayoristas venden contra stock de Rosen.
- Clientes que compraron en otros retailers (sin b2b) o colchones en general, el despacho corre por cuenta del mayorista.

La Logística de Salida se complementa con un Call Center y un Departamento de Distribución. El primero contacta al cliente y programa el despacho, mientras que el segundo programa las rutas y entrega. Se trabaja con una flota combinada: 50% de camiones propios y 50% de terceros. El Call Center asume también labores de post venta.

El Área de Logística administra también los CD's y establece los inventarios necesarios para cubrir la demanda estimada que es informada por el Área Comercial. Por diferencia respecto de los stocks, entrega a las Áreas de Producción las necesidades que en definitiva conforman el Programa de Producción.

Organización de la Venta

La venta está organizada a través de 4 canales:

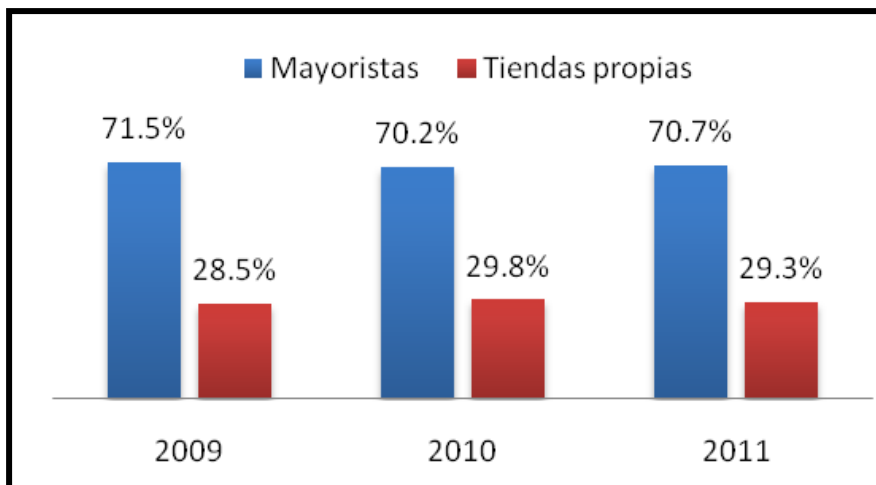
- Retail, conformado por 37 tiendas propias en formatos Rosen The Store y Outlet Rosen, distribuidas entre Santiago, Temuco, Concepción, Viña del Mar, Antofagasta, Buenos Aires, Lima y Bogotá.

- Mayorista, corresponde a la venta a retailers que a su vez venden al consumidor final. En Chile está constituido por diversas empresas de larga relación con Rosen. En filiales extranjeras se opera preferentemente con empresas de origen chileno (Falabella, Ripley y Jumbo). Este canal incluye la venta institucional (hoteles, campamentos mineros, hospitales, FFAA).
- Exportaciones, corresponde a las ventas entre Rosen y sus filiales extranjeras. Hay una actividad menor con terceros exportando a Ecuador y abasteciendo franquicias en Uruguay y Bolivia.
- E-business, a través de la página web de Rosen. Opera desde 2009 y mantiene aún una pequeña escala de operación con una venta esperada de MM\$ 400 para 2011.

En términos de control de gestión, la venta de Exportaciones no se suma en Chile ya que va destinada principalmente a las filiales propias.

La participación de los dos canales principales en la venta total en Chile entonces, se distribuye de la siguiente manera en 2010 y 2011:

Figura N° 3 - Participación de los principales canales de venta en Chile



Fuente: Rosen Chile

En filiales esta distribución es distinta⁴:

⁴ Fuente: Cada empresa

- Perú: 50% mayorista y 50% tiendas propias.
- Argentina: 56% mayorista y 44% tiendas propias.
- Colombia: 78% mayorista y 22% tiendas propias.

2.3. Mercado

2.3.1. Características generales

Como ya se ha mencionado, las empresas que participan en mercados similares a Rosen en el mundo, suelen llamar a su actividad como la “Industria del Descanso”. Esta Industria tiene como factor común en sus soluciones de descanso al colchón (matress) y a partir de él se extiende a su vestimenta (sábanas, cobertores, protectores, topper, etc.), su soporte (base) y sus complementos (respaldos, veladores, almohadas, etc.). Las empresas participantes se presentan en todos sus elementos – como Rosen por ejemplo – o por especialidad – como Cannon en sábanas y cubrecamas. Las tres mayores empresas en el mundo son todas de EEUU: Sealy, Simmons y Serta; cada una con facturaciones anuales de 1 billón de dólares y un mercado estimado en EEUU de más de 5,5 billones de dólares⁵. Algunas de las empresas a nivel mundial y local se muestran en el Anexo B.

En esencia el colchón es una estructura soportante utilizada para el descanso de las personas cuya forma es de un paralelepípedo rectangular. Sus componentes básicos son:

- Estructura interior: Es el núcleo y es la parte del colchón que más tiene que ver con la calidad del descanso. Tiene variadas alternativas desde la clásica lana más común hace 20 ó más años, pasando por diversos tipos de espuma y resortes de acero.
- Aislantes: Cumplen la función de aislar de la humedad y olores que se puedan generar al interior de la estructura y de aislante térmico para que la persona no pierda temperatura.

⁵ Fuente: Memoria 2010 de Sealy Corp.

- Tapas y fuelles: Son la vestimenta del colchón y en general van en línea con el valor del producto. Así en un producto económico puede ser una simple tela y en un producto del más alto valor puede contener un acolchado, tela de buena calidad e incluso bordados o terminados especiales. Esta parte del colchón es la que entrega la percepción “soft” al cliente.

En el mundo el bien genérico colchón presenta una amplia variedad de productos disponibles, los que usualmente se clasifican en 2 grandes segmentos:

- Soluciones económicas: Por lo general su estructura interior es de espuma de baja densidad (menos de $18 \text{ kg} / \text{mt}^3$)⁶, lo que implica un colchón que tenderá a deformarse a los pocos años de uso y otorgará un descanso de mala calidad. Los acabados son toscos en línea con su valor y generalmente no usan aislante. Caen también dentro de este segmento los productos con rellenos burdos tales como restos agrícolas (hojas y espigas), que en algunos países de oriente tienen amplio uso (tatamis) y en Latinoamérica aún son una parte no menor del mercado informal.
- Soluciones Premium: En este caso se trata de productos con una vida útil mayor a 8 años. Su interior puede estar constituido de espuma en alta densidad (más de $18 \text{ kg} / \text{mt}^3$ y en productos de alta calidad hasta $30 \text{ kg} / \text{mt}^3$), espuma viscoelástica, látex y plumas. Sin embargo el producto de mayor presencia en los mercados mundiales en este segmento, es el colchón de resortes, debido a que ofrece la mejor relación precio/calidad frente a sus alternativas.

De esta manera el mercado en Chile se divide principalmente en soluciones económicas basadas en espuma de baja densidad y soluciones premium o mercado premium, con colchones en base a resortes de acero. Rosen participa exclusivamente en el mercado premium de colchones, con productos en base a resortes de acero.

⁶ Fuente: Empresa

En el mundo, la distribución del consumo de colchones es de 74% en resortes, 20% espuma y 6% otros tipos diversos⁷

Para estimar el tamaño del mercado se usan los siguientes supuestos⁸:

1. Tamaño de la población: En este caso se usa el valor 17.248.450 personas⁹.
2. Tasa de conversión: Es un factor que mide la rotación promedio del producto por parte de la población. Esta variable incorpora elementos culturales así como también aspectos que tienen que ver con la calidad de la oferta de productos y el ciclo económico en que se encuentra el país. En Chile se estima en una media de 7%¹⁰ que equivale a una rotación promedio de 14 años.
3. Tasa de resortes: Este factor estima el % del mercado total de colchones de acero versus espuma. Mientras más desarrollado es el mercado, mayor es la penetración de resortes en desmedro de las soluciones económicas de espuma. En Chile la tasa de resortes se estima en 90%¹¹.

De esta manera, la estimación del mercado para Rosen en unidades físicas es:

$$17.248.450 * 7\% * 90\% = 1.086.652 \text{ unidades anuales}$$

Si comparamos con las unidades físicas vendidas por Rosen en 2010 de 403.776 o bien con la venta del primer semestre 2011 de 213.163; se puede concluir que la empresa tiene un 38% de participación de mercado medido en unidades físicas.

En Chile las principales empresas que compiten en el mercado son:

1. **Colchones Rosen SAIC**: Es el líder y referente del mercado. Su marca representativa es Rosen, aunque en segmentos económicos compite con la marca TFX, que es una actualización de la anterior Termiflex.

⁷ Fuente: Sernac, Fichas técnicas desde <http://www.sernac.cl/estudios/subseccion.php?id=6&pag=2>.

⁸ Fuente: Empresa

⁹ Fuente: INE, Informe de población estimada al 30 de junio de 2011 total país.
http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2011/1.2demograficas.pdf.

¹⁰ Fuente: Empresa

¹¹ Fuente: Empresa

2. **Compañías CIC SA:** Es la segunda empresa en importancia en participación de mercado y la única abierta en bolsa. Sus accionistas controladores son las familias Yuraszeck y Larraín (de Larraín Vial Corredores de la Bolsa). Tiene sus instalaciones productivas en Santiago, comuna de Maipú. Su marca es CIC.
3. **Fernando Sanchez e Hijos:** Es la tercera empresa en participación de mercado. Pertenece a la familia Sánchez de la IV Región y asimismo su planta está en Coquimbo. Su marca es Celta.
4. **Heraldo Castro Palma:** Es la misma persona que opera la empresa a su nombre. Sus instalaciones están en San Bernardo y opera con la marca Mantahue.
5. **Flex Chile:** Es una empresa chilena filial de Flex España. Esta empresa tiene más de 100 años de historia, con origen en Zaragoza, e instalaciones y ventas principalmente en Europa. Cuenta con planta y ventas también en Brasil. En Chile está presente desde hace 10 años. Su marca es Flex.
6. **Sealy Andina:** Es filial de la mayor empresa mundial de colchones Sealy Corp., de USA. Tiene una corta trayectoria en Chile y aún no tiene una participación de mercado relevante, pero por su envergadura mundial se incluye en este detalle. Su marca principal es Sealy.

2.3.2. Estructura por Producto

En Chile existen 2 tecnologías en uso para la fabricación de colchones de resorte:

- Espira continua: Consiste en una configuración de resortes en los que las filas de las bobinas se forman de una sola pieza de alambre, por lo cual trabajan solidariamente.
- Floating System: La estructura está constituida por resortes individuales que deben ser armados para que trabajen como una unidad. Para ello usualmente se unen con espiras de alambre de manera que formen una estructura que trabaja solidariamente. En productos más sofisticados los resortes van en fundas de tela, de manera que en una cama con dos ocupantes los movimientos de uno no sean percibidos por el otro.

Las empresas participantes en el mercado chileno ofrecen los siguientes tipos de colchones:

Cuadro N° 1 – Tecnologías presentes en el mercado chileno

Empresa	Resortes		Espuma
	Floating System	Espira Continua	
Rosen	X		
CIC		X	
Celta	X		X
Mantahue	X		X
Flex	X		
Sealy	X		

Fuente: Elaboración propia

Los distintos productos se ofrecen en diversos formatos de tamaño (principalmente twin, 1 plaza, plaza y media, 2 plazas, Queen y King) y se pueden vender individualmente o como colchón y base, con lo cual ya se configura una cama. Esta combinación de colchón y base da origen a otros dos tipos de productos genéricos:

- **Box Spring:** Es una cama que lleva una base de estructura metálica que incluye pernos, tuercas y ruedas que se unen como un mecano, a este elemento se le denomina sopanda. Sobre esta estructura se coloca la base de la cama, algunas bases pueden incluir resortes que harán de ésta un elemento más confortable. Sobre esta base se monta el colchón. Es un producto de mayor calidad y mayor valor
- **Cama Americana:** Es un elemento más rígido, no lleva sopanda, su base es de madera revestida en tela, las ruedas vienen de fábrica instaladas. Sobre este bastidor o “cajón” de madera se deposita el colchón. Es un producto más económico.

Ambos modelos pueden ser vendidos con base única o base dividida. Éste último elemento está diseñado para facilitar la manipulación de la base, que por ser más rígida puede ser dificultosa de maniobrar en ascensores o en pasillos o marcos de puerta estrechos.

Existen otros tipos de productos que representan porcentajes de venta menores y que en general son camas funcionales tales como diván cama, body shape (con mecanismo tipo catre clínico), camas nido, camarotes, etc.

La calidad del colchón también puede ser medida por la cantidad de resortes que se incorporan o distribuyen en cada colchón. A modo de ejemplo se muestra seis sistemas de resortes de la marca ROSEN:

Cuadro N° 2 – Sistemas de resortes usados en tecnología Floating System

Sistema de Resortes	Unidades x Mts.2	Sistema de armado
BONNELL	117	ESPIRAL
OFFSET	132	ESPIRAL
COSISOFT	135	ESPIRAL
COSIFLEX	238	ESPIRAL
POCKET	320	FUNDA DE TELA
POCKET BARRIL	210	FUNDA DE TELA

Fuente: Empresa

Más resortes por metro cuadro implica más puntos de contacto, es decir, el cuerpo es mejor soportado, con ello se consigue una mejor respuesta individual por punto de apoyo dando una mayor y agradable sensación de confort.

Tal como se ve en el cuadro, existen resortes que implican una menor cantidad de puntos de apoyo y se conectan con espiras de acero. Por tanto implican un menor costo y un producto más económico. Es el caso de colchones fabricados con resortes Bonnell, Offset y Cosisoft. Los que ofrecen un mejor apoyo por unidad de superficie, mejor calidad y mayor valor; son fabricados con resortes Cosiflex, Pocket y Pocket Barril.

Rosen organiza su producción en sus dos marcas:

- TFX, se orienta al segmento económico del mercado de resortes. Compite en dos formatos: TFX2 y TFX4.
- Rosen, mercado premium de resortes. Los productos se organizan como componentes de la “Línea Uno” y van desde el Uno.1 al Uno.9. y se venden de la misma forma en retailers y con nombres distintos en tiendas Rosen. También bajo la marca Rosen se venden los productos nuevos y más innovadores que se van incorporando a la oferta, el más reciente es Somnus.

Un resumen entonces del la oferta premium de mercado se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3 - Equivalencias de productos premium en el mercado

ROSEN		FLEX		CIC
SOMNUS		LEDA		AIR PLUS
		DUAL SENSE		
		MAGNO		
		GARBI AIR VEX		
UNO.9		MAJESTY		BODY BALANCE
UNO.8		SENSITY		
UNO.7		MAXIMO		BODY DREAMS
		MEMORY		INTENSE
UNO.5		INNOVA		NATURA
				ALLEGRO
UNO.3		MODDULA		ORTOPEDIC
UNO.1		THERAPEDIC		NEOSENSE
DIVAN UNO.1		DIVAN THERAPEDIC		DIVAN PLUS

Fuente: Empresa

Por último se debe mencionar que en la venta de camas es muy común ofrecer un bundling complementando la oferta con productos complementarios, formando con ello un set, más conocido en el mercado como un “combo”. El combo básico es la cama más sus muebles inmediatos: respaldo y veladores. El combo completo incluye el complemento textil: sábanas, fundas, cubrecamas y almohada. Existen también combos intermedios, que se preparan para ofertas especiales.

2.3.3. Estructura por canal de comercialización

En Chile la venta de soluciones de descanso accede al cliente final preferentemente a través de las cadenas de tiendas mayoristas. No obstante Rosen es la única empresa del país que cuenta con un canal propio consolidado (se le denomina Canal Retail en la empresa) compuesto por 14 tiendas. La proporción entre estos canales se ha mostrado estable en los últimos años, como se muestra en el Anexo C. También existe un tercer canal relevante que es de Exportaciones, pero que representa casi íntegramente ventas a filiales, por lo cual no aporta como ventas a terceros.

Para efectos de presentación se comentan ambos canales por separado.

Canal Mayorista

Representa aproximadamente un 65% de las ventas de Rosen y está compuesto por clientes de diversos formatos, principalmente:

- **Grandes Retailers:** Integrado por los 3 mayores actores del comercio nacional: Falabella, Ripley y París. Están presentes en todo el país con una amplia cobertura geográfica. Tienen una logística desarrollada y privilegian sistemas que hacen más eficiente su cadena de suministro, delegando en los proveedores la entrega a cliente final en el caso de los combos y comprando para stock los colchones para venta individual. También cuentan con herramientas informáticas avanzadas, llevando la relación con el proveedor a través de portales en Internet.
- **Grandes Tiendas:** Compuesto por empresas con cobertura nacional total o parcial, que se abocan a atender un mercado de menor poder adquisitivo que los Grandes Retailers. Los principales exponentes son La Polar, Johnsons, Hites (a través de Comercializadora SA), ABC/DIN y Corona. Algunos de ellos también requieren de entrega al cliente final, pero en menor escala ya que en general compran para stock, y también algunos cuentan con portales en Internet para una relación b2b, pero menos intensa.
- **Cadenas de tiendas regionales:** Son empresas con una cadena de tiendas que en general no supera los 12 locales, con cobertura en una zona específica. Como representantes se puede mencionar: Multicentro (VII Región), Guillermo

Ahumada (Casa Ximena en la V Región), Grupo Dimarsa (X Región) y Saúl Zúñiga (Casa Zúñiga VI Región). Compran productos para su stock y no cuentan con herramientas tipo b2b.

- **Tiendas menores:** Empresas con 3 locales o menos que usualmente tienen una tienda principal en una ciudad importante y tiendas más pequeñas en pueblos interiores cercanos. Es el caso de Coopelec (Chillán), Carrasco Hnos. (Osorno), Comercial Punta Arenas (Punta Arenas), Comercial Gejman (Temuco), etc.
- **Institucionales:** Considera principalmente 2 tipos de empresas, que se caracterizan porque sus compras no siguen un patrón regular, ya que están asociadas a proyectos. Primero los hoteles, tanto en su inicio como luego en sus reposiciones. Segundo las constructoras de campamentos, donde la principal exponente es Tecno Fast en campamentos mineros. También van en esta categoría los hospitales y clínicas, Fuerzas Armadas, Cajas de Compensación, etc.

Considerando esta segmentación de los clientes que componen el mercado mayorista, la estructura aproximada del mercado por tipo de cliente es la siguiente:

Cuadro N° 4 – Canal Mayorista por formato de cliente

Segmento	N° de Clientes
Grandes Retailers	3
Grandes Tiendas	5
Tiendas Regionales	7
Tiendas menores	141
Intitucionales	78
Total Clientes	234

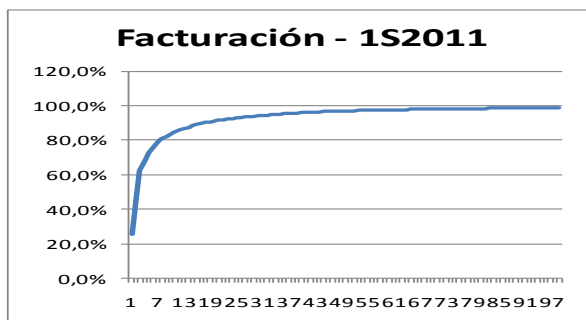
Fuente: Elaboración propia en base a cartera de clientes al 30 de septiembre de 2011

A pesar de la extensa cartera, la venta sin embargo está altamente concentrada en pocos clientes. A modo de ejemplo, se muestra la curva ABC de clientes de Rosen que se estima que es muy representativa del mercado total:

Cuadro N° 5 – Ranking de clientes Canal Mayorista

Gráfico N° 1 – Curva ABC de facturación mayorista

Nombre	Facturación	Contribución
FALABELLA S.A.C.I.	25,4%	24,7%
PARIS S.A.	44,7%	44,5%
COMERCIAL ECCSA S.A.	62,5%	62,3%
EMPRESAS LA POLAR S.A.	68,0%	67,4%
DIN S.A.	72,4%	71,6%
COMERCIAL MULTICENTRO LTDA.	76,5%	75,1%
MULTITIENDAS CORONA S.A.	79,0%	77,6%
COMERCIALIZADORA S.A.	80,8%	79,6%
SAUL ZUNIGA DAZA Y CIA. LTDA.	82,3%	80,8%



Fuente: Elaboración propia a partir de las ventas de Rosen del primer Semestre de 2011

Como se observa, la venta de Rosen en las 3 empresas de Grandes Retailers representa un 63% de la venta y de la contribución¹² y si se extiende a los 9 principales clientes, estos acumulan un 82% de la venta y un 81% de la contribución.

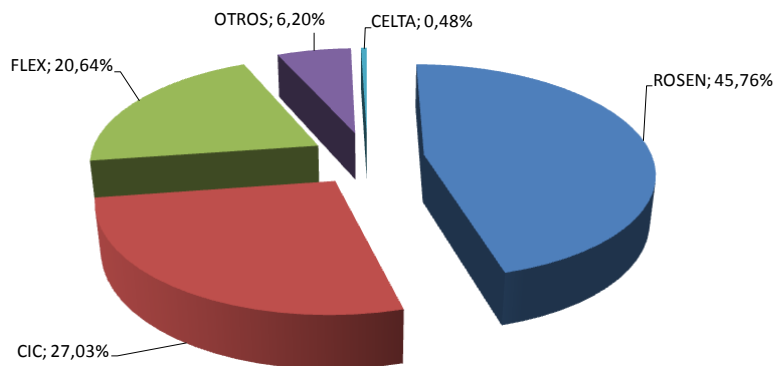
Para medir la venta y el market share de mercado, se usan 2 conceptos que sirven para conceptualizar estas variables:

- Sell in: Es la venta que se efectúa a los clientes mayoristas, que en definitiva actúan como intermediarios para llegar hasta el cliente final.
- Sell out: Es la venta que los mayoristas hacen al cliente final. Su medición permite estimar el market share real de cada marca.

En aquellos clientes que cuentan con portales desarrollados, es posible medir el sell out en línea, con lo cual entregan una información confiable de participación de mercado. De acuerdo a la información de los Grandes Retailers la participación de mercado por proveedor es la siguiente:

¹² Medida como ventas menos costo de ventas menos gastos directos de venta

Gráfico N° 2 – Market Share Rosen en Grandes Retailers



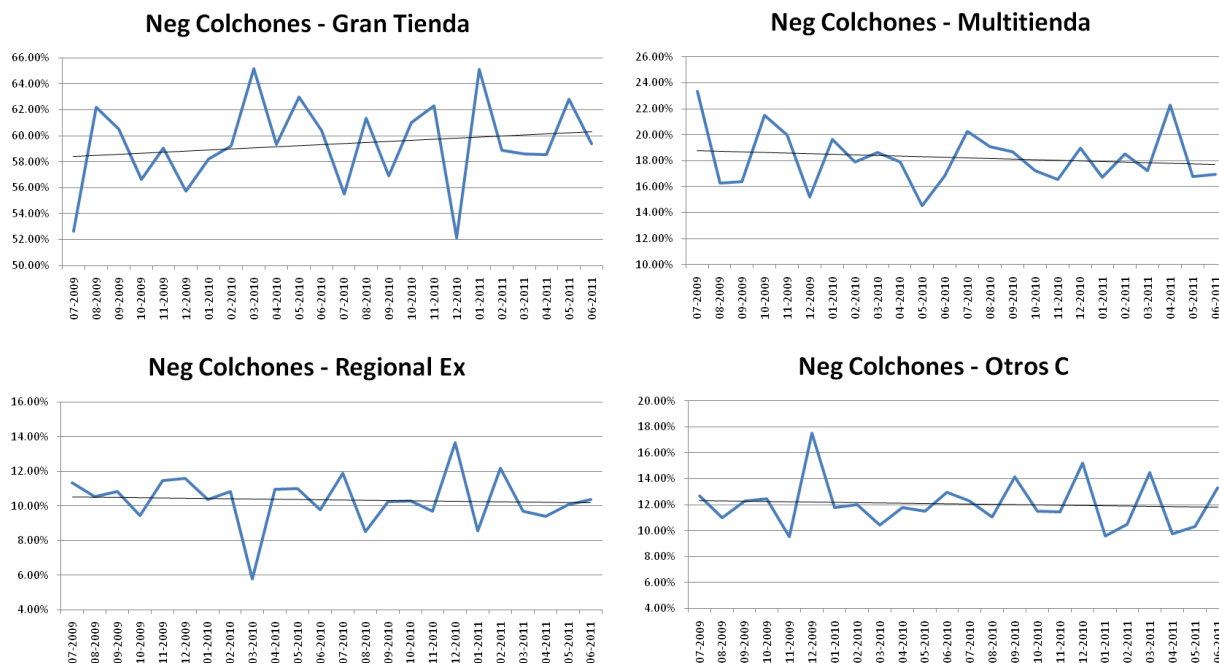
Fuente: Empresa de acuerdo al sell out de Grandes Retailers al primer Semestre 2011

La misma fuente permite caracterizar la venta a cliente final según tipo de solución de descanso, resultando una composición estable de 74% premium y 26% económica (ver Anexo D).

Asimismo, dentro de cada tipo de solución de descanso, la distribución por tipo de producto es también estable y marcada (ver Anexo E). Como se observa, en el segmento premium los productos más representativos son el box spring (69,2%) y el colchón (18,6%), sumando entre ambos un 87,8% de la venta de este segmento en el Canal Mayorista. En el segmento económico se da una relación parecida con el box americano (cama americana con 71,0%) y el colchón (15,4%), sumando 86,4%.

Para completar una imagen del mercado total, la empresa complementa la información de los portales con estimaciones de venta de la competencia obtenida directamente de los clientes. En base a ello, la participación de Rosen por tipo de cliente se estima de la siguiente forma:

Gráfico N° 3 – Market Share por formato de cliente – Canal Mayorista



Fuente: Empresa en base a sell in de portales y estimaciones en base a información aportada por los clientes. Primer Semestre de 2011.

En este esquema se han sumado en el primer gráfico a los Grandes Retailers y a las Grandes Tiendas. Cabe notar que en éste último caso existen algunos clientes importantes que son exclusivos de Rosen por tradición y por condiciones de rebate y pago, entre ellos: Casa Ximena, Saúl Zúñiga, Multicentro, Dimarsa, etc. Por ese motivo en este segmento compuesto el % de mercado es superior al que se mide en los Grandes Retailers. Se nota que en esos segmentos Rosen es líder en % de mercado, con participaciones del orden de 60% y con tendencia creciente.

En los demás segmentos el % varía entre el 10% y 18%, lo cual resulta natural debido a que Rosen se concentra en los productos de mayor valor y estos clientes que se concentran en nichos de población de menores recursos, venden principalmente soluciones económicas.

Canal Retail (Tiendas Propias)

Rosen es la única empresa del mercado que cuenta con una cadena de tiendas propias consolidada, lo que le permite ofrecer productos más sofisticados y de mayor valor a

sus clientes y tener una fuente de ingresos propia y líquida que le da mayor independencia respecto de su competencia frente al Canal Mayorista. A través de esta cadena además, Rosen puede comunicar de mejor manera su oferta de calidad y administrar y posicionar su marca en el mercado. Este Canal también le permite comercializar una amplia oferta de productos complementarios de importación directa, que aportan un importante margen para la empresa, sin comprometer su capacidad productiva.

Las Tiendas Rosen existen en 2 formatos:

- **Rosen The Store:** Comercializan productos de alta calidad y alto valor, combinando producción propia (colchones) con importaciones directas de productos complementarios (muebles, textiles, otros para el hogar) de alta sofisticación. Están ubicadas en centros comerciales y locales en línea con la oferta que se presenta (Vitacura, Las Condes, Providencia).
- **Outlet Rosen:** Comercializan productos de la línea mayorista combinados con productos de Rosen The Store discontinuados y otros productos rezagados. Se manejan precios de conveniencia.

Las 14 tiendas se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro N° 6 – Tiendas de Canal Retail Rosen

Formato	Tienda	Ubicación
The Store	Alto Las Condes	Mall Alto Las Condes
	El Trebol	Mall El Trebol, Concepción
	Los Leones	Providencia
	Marina Arauco	Mall Marina Arauco, Viña del Mar
	Nueva Costanera	Vitacura
	Portal Temuco	Mall Portal temuco
	Parque Arauco	Mall Parque Arauco
	Temuco	Planta en Temuco
Outlet	Caupolicán	Calle Caupolicán, Temuco
	Concepción	Calle Freire, Concepción
	Irrazabal	Ñuñoa
	Showroom	Huechuraba
	Talcahuano	CD Talcahuano
	Vicuña Mackenna	Santiago

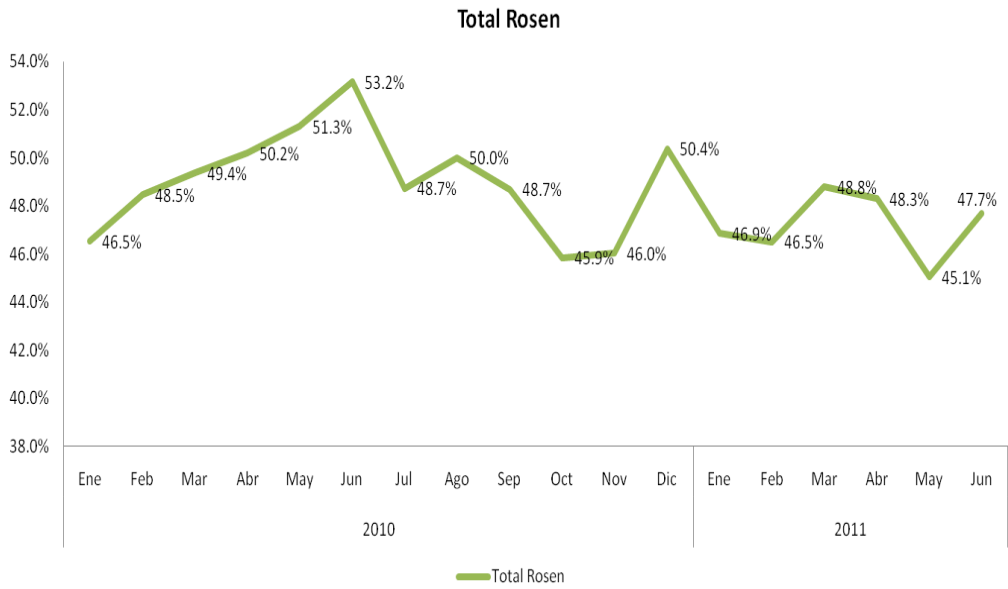
Fuente: Elaboración propia

La distribución del negocio entre ambos formatos indica que un 55% de los ingresos provienen del formato The Store con un 60% de la contribución, lo cual era esperable por el valor del mix de la oferta que existe en cada formato (ver Anexo F). El análisis por tienda se muestra en los Anexos G y H.

Market Share Consolidado

Integrando la información de ambos canales es posible hacer un ejercicio de estimación de la participación de mercado total. Para ello se escoge una muestra compuesta por 7 retailers de entre los 10 principales del mercado mayorista que implican una porción del 75,3% de los ingresos de Rosen (ver Cuadro N° 5) y por tanto un % similar del mercado total. Se escogen estos clientes por aportar una mejor y más confiable información de ventas. Para cada uno de ellos se conoce la venta de Rosen y el total de la categoría en que participa y por tanto se puede calcular el % por cliente y el % total. A esa estimación se integra la venta de las tiendas Rosen en la misma categoría y se obtienen el market share que se muestra en el Anexo I y que se gráfica de la siguiente manera:

Gráfico N° 4 – Estimación de Market Share Total Rosen



Fuente: Empresa

Posicionamiento de marcas

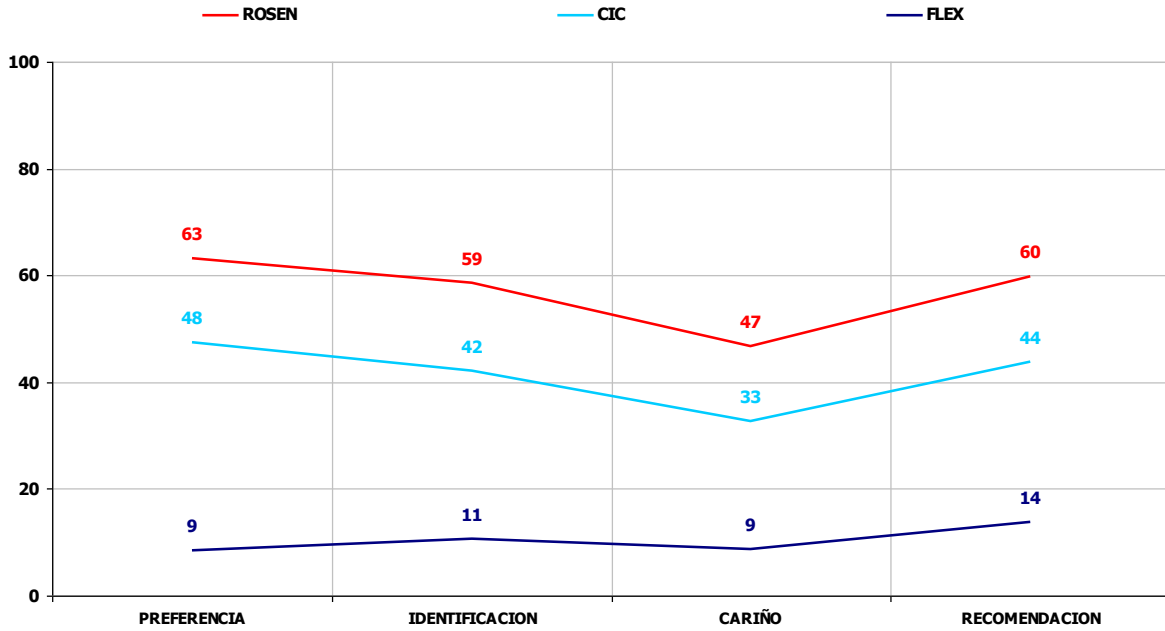
En el mercado chileno existen a la fecha 3 marcas reconocidas y con una alta presencia y comunicación. Estas son:

1. Rosen, marca principal de la compañía, cuenta con un posicionamiento de líder especialista en descanso saludable. Posee una imagen de experto, pero cercano y cálido a la vez.
2. CIC, marca también de larga tradición en el país con alta presencia de productos, pero poca comunicación en los últimos 10 años por diversos problemas financieros de la compañía.
3. Flex, marca más reciente que pertenece a la empresa del mismo nombre, filial de su homónima en España. Ingresó al país hace 10 años y ha logrado en los últimos 2 años una mayor presencia en los retailers y comunicación al público.

La última comparación entre estas marcas data de enero 2011 en base a un estudio de Collect GFK utilizando su Modelo de Capital de Marcas. A modo de referencia se indican algunas conclusiones del estudio.

Se muestra a continuación la medición de los atributos de la dimensión Afecto del Estudio.

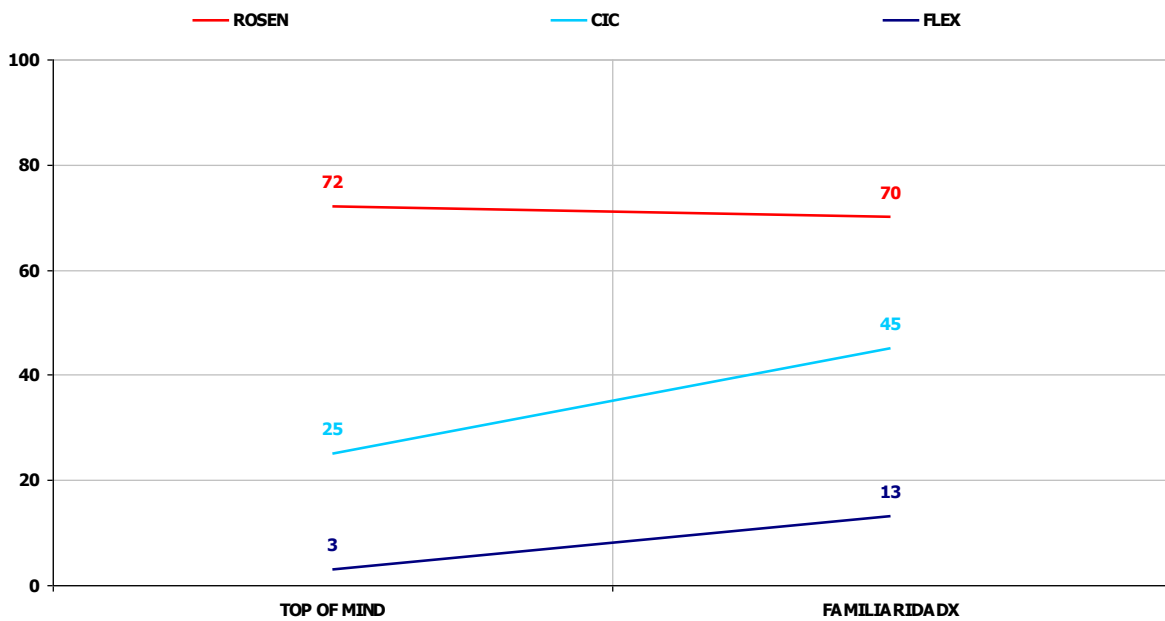
Gráfico N° 5 – Medición de los atributos de Afecto para las 3 marcas principales



Fuente: Estudio en base a Modelo de Capital de Marcas de Collect GFK 2011

Como se aprecia Rosen es superior a su competencia en todos los atributos de la dimensión en forma pareja y sistemática, lo que refleja el poder de la marca en el mercado. Algo parecido se produce al revisar los atributos de la dimensión Presencia.

Gráfico N° 6 – Medición de los atributos de Presencia para las 3 marcas principales



Fuente: Estudio en base a Modelo de Capital de Marcas de Collect GFK 2011

Dentro del cual es muy destacable el marcador de 72 obtenido en la medición de Top of Mind.

2.3.4. Perú, Colombia y Argentina

A continuación se agregan comentarios generales sobre los demás mercados en que participa Rosen.

Mercado de Perú

El volumen físico del mercado peruano se puede estimar de la misma manera que Chile estableciendo:

1. Tamaño de la población: Para Perú se usa el valor 29.797.694 personas¹³.
2. Tasa de conversión: 8%¹⁴ que equivale a una rotación promedio de 12,5 años.
3. Tasa de resortes: En Perú la tasa de resortes se estima en 30%¹⁵.

Con estas cifras el mercado total se estima en:

$$29.797.694 * 8\% = 2.383.816 \text{ unidades}$$

Y de acuerdo a la tasa de resortes, este volumen se reparte así:

- Colchones de resorte: $2.383.816 * 30\% = 715.145$ unidades
- Colchones de espuma: $2.383.816 * 70\% = 1.668.671$ unidades

Este mercado de resortes en su estado actual ya representa un 66% del mercado chileno y cuando se desarrolle al 90% de tasa de resortes, crecerá hasta un potencial de 2.145.434 unidades (según población actual), prácticamente 2 veces Chile.

En el mercado peruano existen 5 marcas relevantes que se reparten de la siguiente forma, considerando sólo las soluciones en base a resorte:

¹³ Fuente: INEI, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática del Perú - Informe de población estimada al 30 de junio de 2011 total país <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>.

¹⁴ Fuente: Empresa

¹⁵ Fuente: Empresa

Cuadro N° 7 – Marcas relevantes mercado peruano

Empresa	2009	2011
Paraíso	31%	40%
Rosen	32%	25%
Komfort	21%	13%
Drimer	7%	12%
Otros	9%	10%

Fuente: Empresa

Las demás marcas que acompañan a Rosen son de larga tradición en Perú y han evolucionado desde un formato de venta tradicional a incorporar elementos de sofisticación en sus propuestas y comunicación, copiando a Rosen. No obstante aún queda un segmento importante del mercado que se abastece en locales de barrios de mueblistas (tipo Franklin en Santiago) con comercialización informal. Justamente estas marcas, excepto Rosen, aún participan de manera relevante en este sistema.

Se destaca en los últimos dos años el incremento de Paraíso, empresa perteneciente a un grupo económico ligado a las comunicaciones, que recientemente hizo un aporte de capital para un up grade tecnológico y ampliación de la capacidad instalada, con lo cual hizo un relanzamiento con productos nuevos de mejor nivel y similares a Rosen, acompañado de una mayor actividad en comunicaciones. Con todo provocó un daño notorio en el market share de Rosen, que se reflejó en la evolución de las ventas desde el 4Q 2009 al 3Q 2010.

Una gran ayuda a la formalización del mercado y con ello a que se amplíe la demanda de productos de mayor valor, ha sido la cobertura de los Grandes Retailers en Perú, Ripley y Saga Falabella, y la penetración de su sistema de crédito.

Se espera que este mercado siga creciendo a tasas significativas motivado por el dinamismo del país, el proceso de formalización y la penetración de los sistemas de crédito (ver la evolución reciente en el Anexo J).

Mercado de Colombia

Siguiendo la misma metodología, el volumen físico del mercado colombiano se puede estimar así:

1. Tamaño de la población: Para Colombia se usa el valor 45.508.205 personas¹⁶.
2. Tasa de conversión: 8%¹⁷ que equivale a una rotación promedio de 12,5 años.
3. Tasa de resortes: En Colombia la tasa de resortes se estima en 20%¹⁸.

Con estas cifras el mercado total se estima en:

$$45.508.205 * 8\% = 3.640.656 \text{ unidades}$$

Y de acuerdo a la tasa de resortes, este volumen se reparte así:

- Colchones de resorte: $2.383.816 * 20\% = 728.131$ unidades
- Colchones de espuma: $2.383.816 * 70\% = 2.912.525$ unidades

De manera parecida al mercado peruano, los resortes en su estado actual ya representan un 67% del mercado chileno y cuando se desarrolle al 90% de tasa de resortes, crecerá hasta un potencial de 3.276.591 unidades (según población actual), prácticamente 5 veces Chile. La estructura de empresas participantes en Colombia está muy atomizada y regionalizada, por lo cual aparece un gran número de empresas. Como ejemplo se puede ver el caso de Bogotá:

¹⁶ Fuente: DANE, Colombia - Informe de población estimada al 30 de junio de 2010 total país http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72.

¹⁷ Fuente: Empresa

¹⁸ Fuente: Empresa

Cuadro N° 8 Listado oficial de empresas colchoneras de Bogotá

Ranking	Empresa	Grupo	Unid / año	%
1	Spring		234.000	22,7%
2	Americana	Americana	133.200	12,9%
3	Comodísimos		117.000	11,3%
4	El Dorado		108.000	10,5%
5	Espumados		97.200	9,4%
6	Cupido		43.200	4,2%
7	Ensueño		28.800	2,8%
8	Dormiluna	Americana	18.000	1,7%
9	Paraíso		14.400	1,4%
10	Picolin		10.800	1,0%
11	Roncador		10.800	1,0%
12	El Roncador		9.000	0,9%
13	Esp y Poliuret		9.000	0,9%
Totales			833.400	80,7%

Fuente: Estudio sector del descanso 2010

Se trata de un mercado menos desarrollado que el peruano, que no cuenta con una cadena tipo Gran Retailer que ayude en la formalización de la venta. Del mismo modo no existe una gran penetración ni costumbre de uso de tarjetas de crédito comerciales. Falabella está presente hace ya 5 años, pero aún está en etapa de desarrollo de proyecto y no existe otra cadena de tiendas semejante.

Mercado de Argentina

Este país presenta hace algunos años inestabilidad económica caracterizada por problemas de pago de su deuda y una inflación real del orden del 30%, lo que entre otras cosas ha llevado su clasificación internacional a B (S&P, bajo investment grade) y tener un alto nivel de riesgo país con un índice EMBI de 861 a la fecha, sólo superado por Venezuela y Ecuador en Latinoamérica.

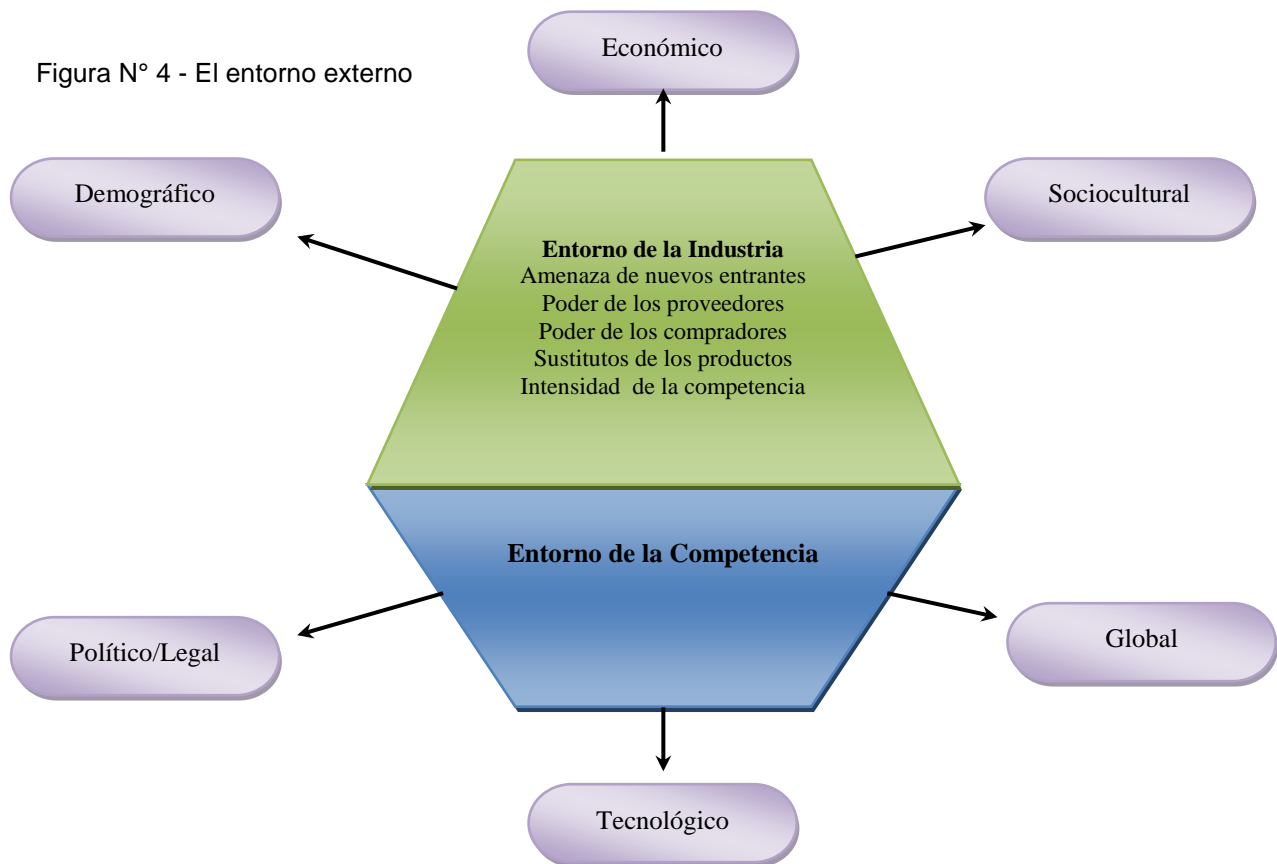
Asimismo y para enfrentar sus compromisos de pago y mantener controlada la posición cambiaria, el gobierno ha implementado medidas restrictivas al comercio de importación, que han entrabado la cadena de suministro de empresas no exportadoras como Rosen en Argentina. Con todo se ha configurado un escenario en Argentina que a la vista de la Alta Administración de Rosen implica un riesgo evidente para cualquier tipo de inversión, por lo cual se ha definido mantener la posición en el país y no asumir nuevas iniciativas de inversión en estas condiciones.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Diagnóstico del ambiente externo y tendencias

3.1.1. Ambiente externo - Análisis de Porter

“Para que las empresas puedan comprender el presente y prever el futuro es esencial que comprendan tanto el entorno externo como el interno de forma integral. Como se muestra en la figura 1, el entorno externo de una empresa se divide en tres áreas importantes: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia” (HITT, IRELAND Y HOSKISSON, 2007)



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, 2007

El detalle del análisis del ambiente externo está en el Anexo K.

Entorno de la industria – Análisis de Porter

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.” (PORTER, 1997).

En el Anexo M hay un resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3.1.2. Conclusiones

El análisis del ambiente externo de Rosen muestra cuales son las tendencias que debe considerar la empresa al definir sus estrategias futuras, ya sea porque representan oportunidades o bien eventuales amenazas que deben ser previstas en la planificación.

Entre las oportunidades claramente las tendencias demográficas provocarán cambios importantes en la estructura de la demanda, que se ajustará de acuerdo a una población más longeva que demandará soluciones de acuerdo a sus propias y diferentes necesidades. Lo mismo provocará la continua reducción del número de integrantes en las familias y el aumento de los hogares unipersonales.

Por parte de las amenazas que se deben cubrir, cobrarán importancia las regulaciones y controles en los ámbitos laborales y de respeto al consumidor, así como la necesidad de que la empresa demuestre una preocupación concreta por el medio ambiente y manifestaciones reales de responsabilidad social empresarial. En el ámbito de las personas, se espera una tendencia a obtener una mejor calidad de la vida laboral y una creciente rotación laboral. También es probable que la región latinoamericana se transforme en un foco de atención por su mayor estabilidad y potencial de crecimiento, atrayendo a competidores de gran envergadura que busquen donde colocar sus excedentes que ya no pueden ser absorbidos por sus mercados tradicionales.

La innovación merece una mención aparte, ni como amenaza ni como oportunidad. La innovación debe transformarse en un valor estratégico para la empresa, para asegurar su sobrevivencia en primer lugar y su rentabilidad en segundo lugar. De otra forma no podrá adaptar su oferta a las tendencias que la pueden superar o bien no podrá igualar las ventajas de costos de sus competidores.

Por último, el análisis de las 5 fuerzas de Porter indica que los vectores más intensos y que pueden modificar la dirección de la evolución de la industria son el **poder de negociación de los compradores** que es una realidad patente en el mercado actualmente y **la rivalidad entre las empresas que compiten** que está en condiciones de activarse con una mayor dinámica que la mostrada hasta ahora. Un poco más atrás está la **amenaza de nuevos entrantes** en la medida que están las condiciones para que ocurran fusiones o alianzas, pero aún no se advierten voluntades en esa dirección. El **poder de negociación de los proveedores** y la **amenaza de productos sustitutos** no representan fuerzas importantes en la proyección del entorno externo de Rosen.

Cuadro N° 9 – Resumen de Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Conclusión
Rivalidad entre las empresas que compiten	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos entrantes	Alta
Poder de negociación de los compradores	Alto
Amenaza de productos sustitutos	Bajo

Fuente: Elaboración propia

3.2. Diagnóstico interno

3.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

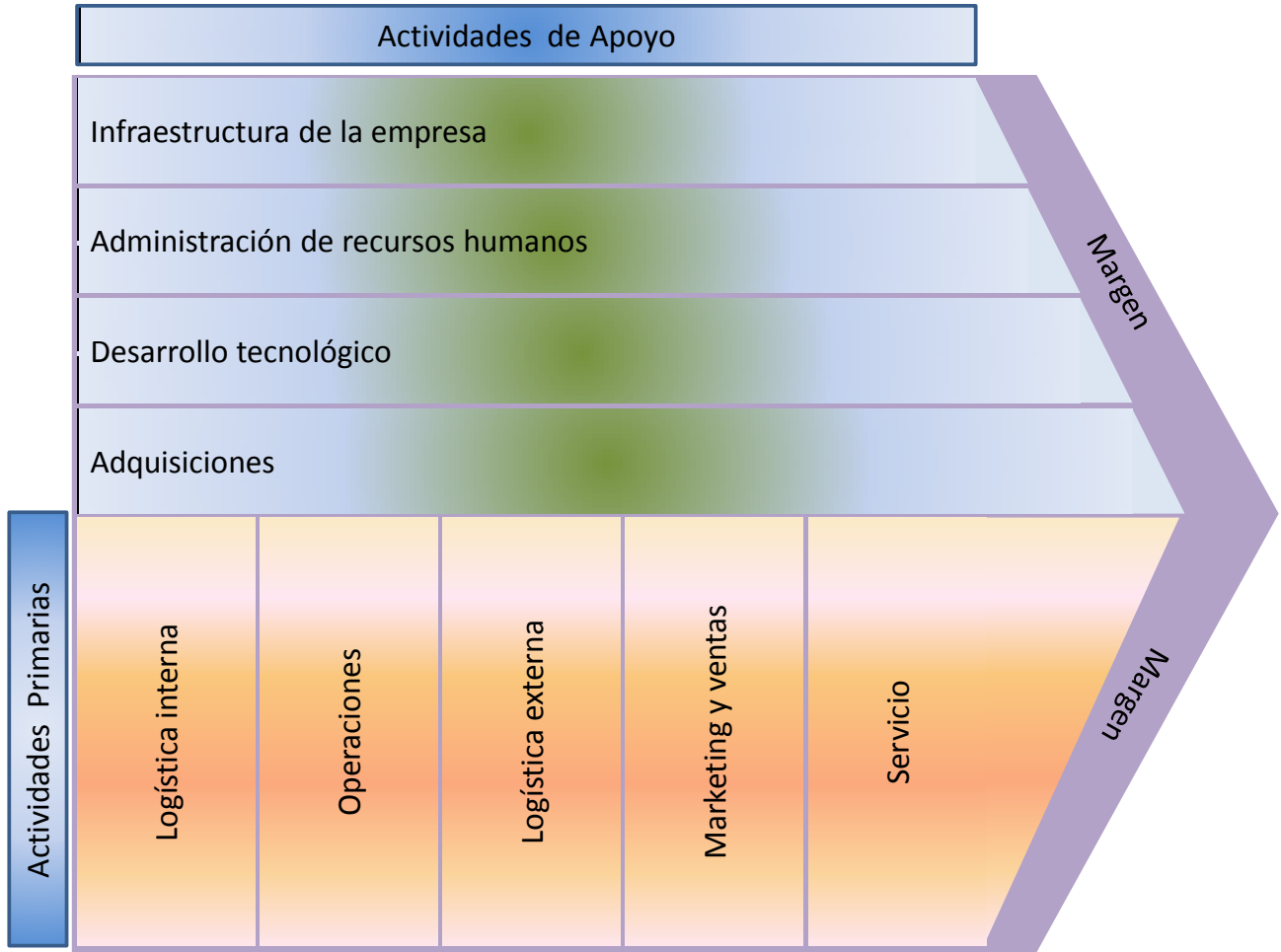
“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación” (PORTER, 1997).

La cadena de valor entonces propone un análisis de las actividades desarrolladas por la empresa para concluir cuáles de ellas pueden formar parte de sus competencias centrales o ventajas competitivas sostenibles. Lo utilizaremos para elegir las competencias que se deben mantener, mejorar o desarrollar.

“El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo” (HITT, IRELAND Y HOSKISSON, 1997).

El esquema aceptado para describir la cadena de valor es el siguiente:

Figura N° 5 - Esquema de la Cadena de Valor



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, 2007.

El análisis detallado de la Cadena de Valor está en el Anexo P.

Conclusión: El análisis de la cadena de valor nos muestra a una empresa líder con ventajas competitivas en diversas actividades, dentro de las cuales está la predisposición del personal por las remuneraciones variables que facilitarían el alineamiento con KPI's de un BSC y las economías de escala que se obtienen por el gran volumen de productos que se fabrican en la Planta de Rosen.

Como contraparte, el tamaño de la Planta y la diversificación de sus operaciones (diversos canales, diversos países, diversidad de oferta) implican una elevada estructura de gastos fijos que depende de un alto volumen de ventas y producción para

ser diluidos, lo que en definitiva se manifiesta como una inflexibilidad en el nivel de las operaciones.

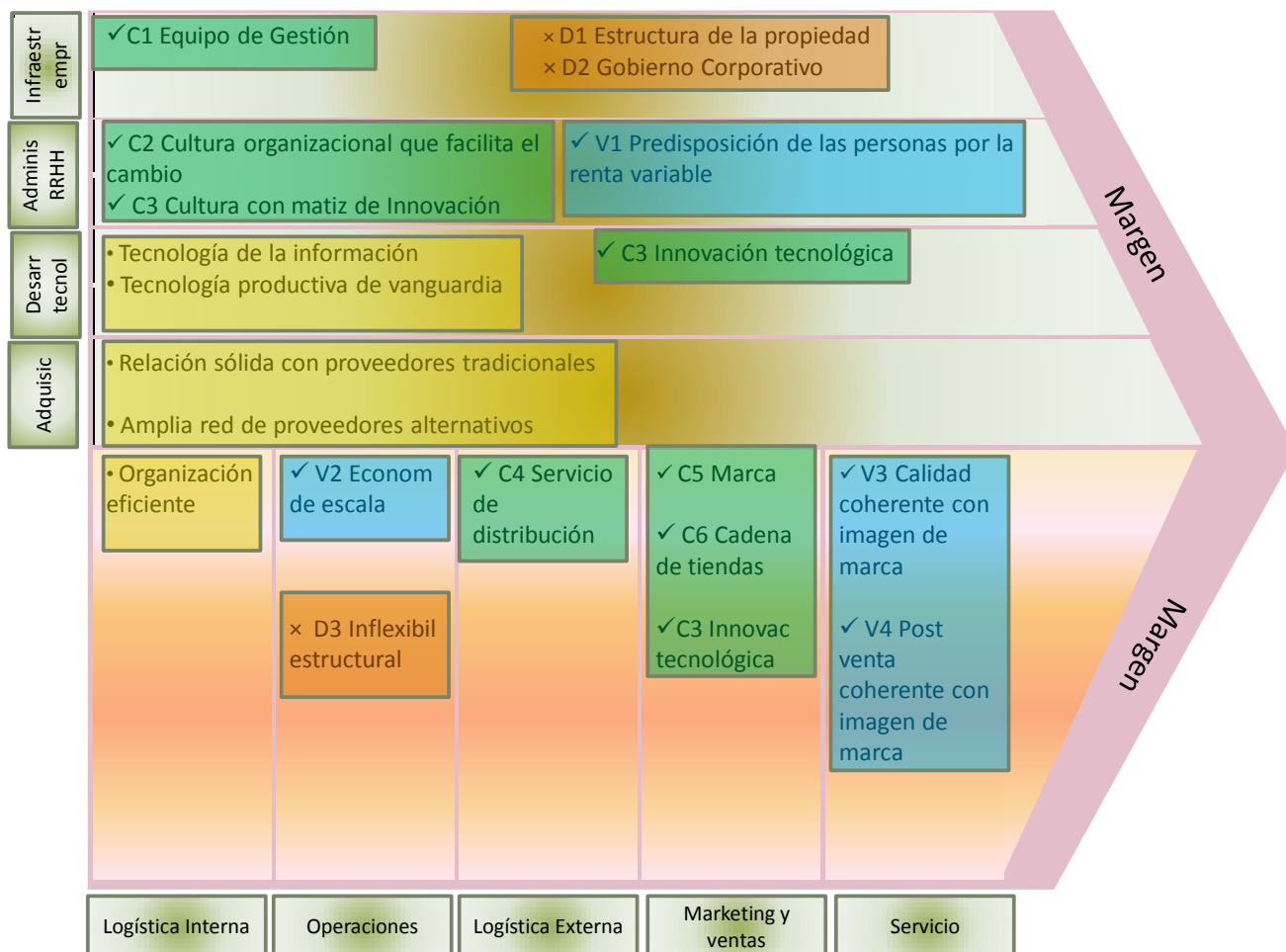
Se individualiza también una desventaja competitiva en la estructura de la propiedad, ya que mientras Rosen se mantiene como una sociedad familiar cerrada, su competencia tiene acceso potencial en el caso de CIC y real en el caso de FLEX en España, a una mayor diversidad de fuentes de financiamiento que podría permitirles más flexibilidad en el desarrollo de proyectos que la sola proporción que les permite la estructura financiera de cada empresa. Como complemento, Rosen tiene un Gobierno Corporativo basado en el control familiar sin aprovechar las ventajas que una profesionalización de éste podría incorporar a la Corporación, en términos de prestigio, relaciones, experiencias y conocimientos; que puede servir de base a nuevos negocios e incrementaría la confianza del sistema.

Los grandes pilares que sostienen el valor aportado por Rosen en sus actividades son:

- **Equipo de Gestión**, aún cuando se debe establecer cómo heredar esta ventaja al equipo de gestión más joven.
- **La Cultura**, que permite una buena adaptación a procesos de cambio y se caracteriza por ser Constructiva. Debe reforzarse el valor de la Innovación.
- **La Innovación**, arraigada en la Alta Administración de la empresa y que debe incrustarse en la Cultura para que sea uno de los Valores empresariales.
- **La Logística Externa**, que además representa una barrera al incremento del market share de la competencia.
- **La Marca**, con un sólido posicionamiento en el mercado y reconocido prestigio. En la cadena de valor hay una coherencia total con el Servicio al cliente.
- **La Cadena de Tiendas**, además de ser una fuente importante de ingresos y liquidez, permiten ampliar la oferta, complementan y crean más valor de marca.

En un resumen final, se indican en la cadena de valor sólo los elementos más relevantes detectados en el análisis.

Figura N° 6 - Cadena de Valor de Rosen



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que en esta conclusión se ha aprovechado el juego de colores para destacar y diferenciar el valor relativo que cada actividad tiene en la empresa en comparación a su competencia relevante. Según ésta codificación tenemos los siguientes segmentos o agrupaciones de elementos que componen la cadena de valor:

- **Segmento I:** Corresponde a elementos significativos de la cadena de valor, pero que en comparación al estado de la competencia relevante, no constituyen ventajas o desventajas competitivas.
- **Segmento II:** Son elementos de la cadena de valor en que la empresa tiene una desventaja relativa en comparación con su competencia.
- **Segmento III:** Representan ventajas comparativas para Rosen.

- **Segmento IV:** Son ventajas valiosas, singulares, difíciles de imitar por la competencia e insustituibles. Las llamamos Competencias Centrales. Son las “joyas de la corona”.

3.2.2. Análisis financiero

Para efectos de documentar el análisis financiero, se han recopilado los balances auditados de Colchones Rosen SAIC desde el año 2007 y hasta septiembre 2011(éste último es un balance interno no auditado). Las cifras están en \$ nominales y se exponen en el Anexo S junto con el análisis financiero propiamente tal.

Conclusiones: La compañía muestra una evolución de resultados de buen desempeño, con utilidades en todos los años desde 2007 hasta septiembre 2011 y un crecimiento promedio en las ventas de 8,8% y en su EBITDA de 17,5%. Sus indicadores de rentabilidad son buenos, con un ROA operacional de 10,5% y un ROE después de impuesto de 16,2% según septiembre 2011 anualizado.

No obstante, su competencia directa ha venido estrechando en los últimos años la brecha que existía en sus resultados comparados. Con ello se ha llegado a una situación de estabilidad relativa en los últimos 3 años y a una percepción que la competencia ha avanzado proporcionalmente más que Rosen.

Dentro de los riesgos financieros propios de su actividad está la dependencia del valor del dólar, ya que un 80% de su costo de ventas está indexado a esta moneda. Para un costo de ventas promedio de 65% entonces, una variación de 1 punto en el valor del dólar (\$ 5 aproximadamente al valor actual), afecta en ½ punto el margen% disminuyendo también el EBITDA. Sin embargo esta alta dependencia no se considera una debilidad competitiva, ya que las estructuras de resultados de la competencia están sometidas al mismo riesgo, que actúa en el mismo sentido y proporción. El efecto final si el dólar sube y afecta negativamente el margen, es que se inicia un proceso de recuperación por precios en todas las empresas, dentro de los límites que permita el mercado.

El análisis del balance permite observar una estructura financiera de riesgo normal, con una dependencia en su liquidez de su cartera de cobranza y de la realización de sus inventarios, ambos conceptos de buen desempeño y debidamente provisionados en sus pérdidas estimadas. En términos de financiamiento, la empresa está llegando a los límites que le permite la estructura y se estima que a futuro deberá limitar sus proyectos a inversiones que no sobrepasen los MM\$ 10.000 por año.

3.2.3. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Como conclusión de este Análisis Interno se resume en el cuadro siguiente las fortalezas y debilidades detectadas y que ya fueron explicadas exhaustivamente en el desarrollo del análisis.

Para estructurar estas características de la empresa, se han agrupado siguiendo la estructura básica de un balanced scorecard (BSC), a modo de facilitar el encadenamiento posterior con el diseño de estrategias y su control. De ese modo las agrupaciones son: desde la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje y desde la perspectiva de los procesos.

Cuadro N° 10 – Resumen de fortalezas y debilidades de la empresa

Financiera	
Fortalezas	Debilidades
Economía de escala	Inflexibilidad estructural
	Acceso a financiamiento limitado por su estructura

Cliente	
Fortalezas	Debilidades
Marca	
Cadena de tiendas	

Desarrollo de las personas y aprendizaje	
Fortalezas	Debilidades
Equipo de Gestión	
Cultura organizacional que facilita el cambio	
Cultura con matiz de Innovación	
Predisposición de las personas por la renta variable	

Procesos	
Fortalezas	Debilidades
Innovación tecnológica	Estructura de la propiedad
Servicio de distribución	Gobierno corporativo
Calidad coherente con imagen de marca	
Pos venta coherente con imagen de marca	

Fuente: Elaboración propia

3.3. Matriz FODA

3.3.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Además de las Fortalezas y Debilidades ya indicadas, la matriz FODA se completa con las Oportunidades y Amenazas que se extraen del Análisis de Mercado ya analizado en el punto 3.3 (página 19) y del Diagnóstico del Ambiente Externo y Tendencias visto en el punto 4.1 (página 39).

Oportunidades: Existen características favorables en el Ambiente Externo tanto actualmente como en sus proyecciones, que no son de influencia exclusiva en la Industria del Descanso. Estas características son más bien del Ambiente Externo

General y determinan expectativas válidas para cualquier industria de la economía. Sobre ellas se destaca:

- **Acuerdo general sobre las bases del modelo de crecimiento económico e institucional:** Han pasado ya casi 30 años desde la fundación del modelo económico y más de 20 de democracia participativa con alternación de gobiernos de distintos colores políticos. En estas décadas tanto como hoy mismo, existen coyunturas económicas o desastres naturales que pueden afectar las tendencias en el corto plazo o bien confrontaciones políticas acerca del poder del presidencialismo, sistemas eleccionarios o distribución del ingreso. Pero sin duda existe un acuerdo primario entre los actores sociales acerca de la necesidad de mantener y cuidar tanto las bases de la institucionalidad como los pilares que sostienen el crecimiento. En este contexto, se prevé para los próximos años estabilidad institucional. Aún cuando se vea eventualmente afectada por fuerzas en orientaciones distintas, su inercia es tan fuerte que es capaz de absorberlas incorporando pequeñas adaptaciones. La misma conclusión es válida para el entorno económico, que se proyecta con un crecimiento estable, incorporando coyunturas que lo aceleran o desaceleran y que provocarán cierta volatilidad en etapas de los próximos años. Hay por tanto condiciones de bajo riesgo económico e institucional, que permiten plantear estrategias y proyectos con aplicación en el largo plazo para beneficio de las empresas.
- **Profundización del mercado de capitales:** La estabilidad económica e institucional que se observa en Chile es un factor que favorece el flujo de inversiones. Confrontado a la debilidad que actualmente muestran las economías consideradas tradicionalmente como desarrolladas (Europa y USA), abre posibilidades de que países como Chile, Perú y Colombia; reciban en los próximos años recursos que permitan ampliar la envergadura de sus mercados de capitales. En el caso de Chile, se agregan las reformas implementadas en los últimos 10 años. Estos dos factores deberían potenciar un periodo de mayores disponibilidades de capital, más alternativas disponibles y menores costos de financiamiento. En definitiva, un escenario favorable para obtener recursos necesarios para la implementación de proyectos.

En conclusión, las condiciones básicas de estabilidad y acceso a financiamiento se estima serán auspiciosas en los próximos años, lo que favorece iniciar proyectos por parte de las compañías en general y particularmente aquellas cuya proyección incluye además de su acción en Chile, actividades en Perú y Colombia, como es el caso de Rosen.

En el caso particular de Rosen, el análisis externo también ha permitido detectar oportunidades propias relacionadas con el estado actual de la industria y la posición de la empresa dentro de él. Estas oportunidades están íntimamente relacionadas con las Competencias Centrales, especialmente la potencia de la marca y el valor de la cadena de tiendas; que serán herramientas fundamentales para hacer frente con éxito al mercado que se configura para los próximos 10 años, con cambios en su composición etaria y en la composición de los bolsillos de las personas. Estas oportunidades son:

- **Aumentar la cobertura de tiendas propias:** Tal como se percibe, en los próximos 10 años veremos cambios estructurales en la composición de la sociedad. Fundamentalmente la población sobre 50 años crecerá un 34% y pasará a representar un 30% de la población total con más de 1.300.000 personas más que en 2010. Asimismo aumentarán los hogares unipersonales y las familias continuarán con la tendencia de tener menos hijos. Si a lo anterior agregamos que el ingreso per cápita debiera ser casi un 50% mayor¹⁹, a partir de 5 años más debiéramos observar una sociedad con mayor disponibilidad de dinero en sus bolsillos. Ello como resultado del crecimiento de sus ingresos y disminución de sus compromisos tradicionales relacionados con los hijos o porque ya dejaron el hogar (sobre 50 años), o porque no los tiene (unipersonales) o porque son 1 ó 2 en la mayoría de las familias. Existen grandes oportunidades entonces para aumentar el *share of wallet* de las empresas que llegan hasta este cliente final y con ello aumentar los ingresos de las mismas. En el caso de Rosen resulta natural crecer en la cobertura de tiendas, tanto con el

¹⁹ Suponiendo un crecimiento promedio de 4% en 10 años.

mismo formato así como con formatos especializados donde exista masa crítica de clientes que lo permita.

- **Ampliar la oferta en todos los canales:** Bajo los mismos principios del punto anterior, se crearán nuevas necesidades entre la población y no sería extraño que el descanso y el tiempo libre sean principales en esta evolución. Esto abre una posibilidad de agregar nuevos productos a la oferta del negocio, todo bajo la cobertura de la marca Rosen que le daría un sustento primario para que pase a formar parte del gusto de los consumidores. Esta ampliación podría ser casi ilimitada si se basa en importaciones, lo que debería ser el foco en este caso.
- **Innovación:** Esta oportunidad ofrece dos miradas distintas para Rosen. Siguiendo con los mismos fundamentos anteriores, la ampliación de oferta debe incorporar la cultura innovadora que debe consolidar Rosen y sorprender a este cliente con proposiciones originales que entusiasmen a los líderes del buen gusto y estilo, que luego serán seguidos por el resto de los consumidores. Por otro lado la innovación también es una oportunidad para la Gestión de Operaciones de la compañía. Rosen cuenta con la masa crítica como para incorporar herramientas nuevas que le permitan diferenciarse de manera más contundente de su competencia por costos o servicio, pero para eso debe aumentar la velocidad en su innovación interna.
- **Alianzas con proveedores estratégicos:** Actualmente existen acuerdos con los principales proveedores de materias primas²⁰ y tecnología y una larga relación con ellos. La oportunidad es de profundizar esos acuerdos estableciendo mecanismos que permitan a los proveedores proyectarse a mayor plazo y con ello consolidar sus inversiones o abarcar nuevos proyectos, que pueden implicar innovaciones desarrolladas en conjunto. Estas alianzas deberían ampliarse a las nuevas actividades que establezca Rosen en Colombia y Perú. Paralelamente debe buscarse una relación más amplia con estos proveedores, de manera que se establezcan contactos firmes a diversos niveles organizacionales. Como contrapartida, Rosen debiera obtener ventajas en acceso (just in time), costo y desarrollo de nuevas tecnologías.

²⁰ Se refiere a alambres de acero y productos químicos para la producción de espuma de poliuretano.

- **Potenciar canal e – commerce:** Este canal hoy representa cerca del 0,5% de las ventas de Rosen. Pero continuando con el razonamiento de modificación de la estructura de los consumidores, sin lugar a dudas se abrirá un espacio principal para este canal, cuya fuerza debiera sentirse en el corto plazo. Esto debiera ser así ya que el e – commerce ya cuenta con habitualidad en el país y por otro lado la competencia no cuenta con alternativas de peso en este canal. Además Rosen cuenta con la sinergia de su cadena de tiendas, que permite al cliente el contacto físico con el producto y luego la compra por internet.
- **Desarrollo de una plana ejecutiva internacional:** La actual cobertura de Rosen en Chile, Perú, Colombia y Argentina; permite el contacto de su Administración Corporativa en estas diversas realidades con normativas distintas, así como estructuras de mercado, sistemas financieros y culturas. Este proceso es una gran ocasión para reforzar el Gobierno Corporativo desde abajo, sosteniéndolo en una base ejecutiva sólidamente formada.

Amenazas: Así como en el caso de las Oportunidades, también en las Amenazas se perciben elementos que no son propios de Rosen y su industria, si no que son de aplicación general a cualquier segmento de la economía. Entre ellos son principales:

- **Mayores regulaciones y control de ellas:** En la medida que el país se ha ido organizando y adaptando a mayores niveles de ingreso, han ido ganando importancia la aplicación de medidas que garantizan que cada empresa cumple con la expectativa que la sociedad tiene de ella como retribución a sus ganancias. Ello va mucho más allá de los aspectos tributarios y abarca normativas de higiene, seguridad laboral, no contaminación, salud y otros aspectos que norman la relación de la empresa con sus trabajadores, con sus vecinos y con el medio ambiente. La autoridad fiscal por iniciativa propia y también presionada por una tendencia social en ese sentido, ha aumentado las regulaciones y el control de las mismas, con el riesgo para las empresas de ver entorpecida o incluso paralizada su operación por incumplimiento o al menos sujeto de multas e infracciones.
- **Mayor sensibilidad social respecto del rol de la empresa:** De manera complementaria al punto anterior, más allá del cumplimiento normativo hay una

tendencia a evaluar a las empresas por su rol en la sociedad de la cual forman parte y de la cual obtienen sus ganancias. Esta tendencia tiene ya varios años, pero ha asumido una tonalidad distinta al mezclarse con otras reivindicaciones sociales cercanas a los diversos grupos de “indignados” que han aparecido en diversas partes del mundo. Se ha conformado una emotividad social que desafía a las empresas a asumir un papel más sensible como parte de la civilidad y ya no como “entidades legales” que aportan capital y absorben trabajo. El riesgo latente para las empresas que no asuman este desafío, es un perjuicio en su prestigio que sin lugar a dudas resultará en un perjuicio económico y, en casos como Rosen, en un daño a la marca difícil de revertir. Se relaciona con esta tendencia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), condiciones laborales compatibles con mejor calidad de vida (Best Place to Work, o BPW) y respeto por el medio ambiente más allá de las normas.

- **Ingreso de actores globales a la competencia:** Como consecuencia de la debilidad de las economías tradicionalmente desarrolladas y el crecimiento y estabilidad de las economías emergentes. Existe el riesgo de que lleguen empresas multinacionales que quieran desarrollarse en el país y usarlo como plataforma para acceder a Colombia y Perú.

Las empresas deberán entonces considerar estos elementos que en el caso de los dos primeros, las validarán como miembros de la sociedad y permitirá que sus proposiciones y comunicaciones no sean perturbadas por mensajes transversales que puedan indisponer al cliente en una actitud desfavorable a su oferta comercial.

En el caso particular de Rosen en la Industria del Descanso, el análisis externo permitió detectar las siguientes amenazas:

- **Mercado principal ya está maduro:** En efecto el mercado chileno de colchones presenta rotaciones estables y una alta penetración de resortes, por lo cual se estima que su crecimiento en unidades físicas no debiera ser mayor al crecimiento natural de la población²¹, o sea menos del 1% anual. Por otro lado

²¹ Según las proyecciones del INE la población crecerá a una tasa promedio de 0,84% anual en los próximos 10 años. Ver Anexo N° 16.

las capacidades instaladas de las empresas participantes ya superan la demanda en unidades con holgura, por lo cual se prevé una intensidad permanente en la competencia. No obstante se espera que la mayor intensidad se dé en los segmentos económicos, donde existe mayor cantidad de participantes.

- **Alto poder de los clientes principales del Canal Mayorista:** Como se indicó en el Análisis de Porter, los 9 principales clientes acumulan el 80% de las ventas del canal y los 3 primeros el 60%. Dado que este canal distribuye la mayor parte de la producción nacional, estos compradores asumen un poder significativo frente a las empresas de la industria y, de acuerdo a las tendencias que se observan, seguirá acentuándose especialmente Falabella que ya ha establecido una brecha respecto de sus dos más cercanos competidores. Este poder les podría permitir diversas acciones que pondrían en riesgo la actividad de Rosen. Por ejemplo puede favorecer a otro competidor para disminuir el poder de negociación de Rosen o bien integrarse hacia atrás, experiencia que ya tuvo una mala experiencia con París y Serta.
- **Activación de la competencia relevante:** Tanto CIC como Flex vienen saliendo de etapas de estrechez financiera. En el caso de CIC por una situación de deuda de arrastre, pero que ya ha superado. En el caso de Flex por las complicaciones de su matriz en España, pero que ha superado con el ingreso de un nuevo socio que aportó capital. Ambas empresas entonces están en posición favorable como para intentar nuevos proyectos y tratar de mejorar su market share en desmedro de Rosen.
- **Potenciales alianzas o fusiones:** Como una consecuencia de la llegada de actores globales²², del poder de los compradores y de la posible activación de la competencia relevante; hay espacio para que entre estas empresas se desarrollen alianzas o derechamente fusiones o adquisiciones, que formen competidores de mayor envergadura que por supuesto cambiarían el equilibrio de mercado poniendo en riesgo la posición comercial de Rosen. Cabe mencionar que por su participación de mercado, Rosen no tienen acceso a estas posibilidades porque la autoridad vetaría un control del mercado mayor.

²² En el caso de la Industria del Descanso es la llegada de Sealy con su filial Sealy Andino que comercializa a través de Líder.

- **Mejora en la estructura de resultados de la competencia:** Es una amenaza que se puede advertir objetivamente en CIC, porque muestra sus estados financieros trimestralmente, pero que es probable que también se extienda a Flex. Se manifiesta en que la brecha que separaba la configuración de los resultados de Rosen y CIC, ha ido desapareciendo hasta igualarse a la fecha (crecimiento de ventas, %EBITDA sobre ventas). Con ello, se ha perdido la ventaja de costos que había tenido Rosen por varios años, lo que le permitía una amplia flexibilidad para reaccionar ante su competencia.

Siguiendo la organización planteada al resumir las Fortalezas y Debilidades, en el cuadro siguiente se sintetizan Oportunidades y Amenazas, manteniendo la estructura básica de las perspectivas de un BSC, con lo cual se completa la Matriz FODA.

Cuadro N° 11 – Resumen de Oportunidades y Amenazas de la empresa

Financiera		Cliente	
Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
Acuerdo general sobre las bases del modelo de crecimiento económico e institucional	Mejora en la estructura de resultados de la competencia	Aumentar la cobertura de tiendas propias	Ingreso de actores globales a la competencia
Profundización del mercado de capitales		Ampliar la oferta en todos los canales	Mercado principal ya está maduro
Alianzas con proveedores estratégicos		Innovación	Alto poder de los clientes principales del Canal Mayorista
		Potenciar canal e – commerce	Activación de la competencia relevante
			Potenciales alianzas o fusiones

Desarrollo de las personas y aprendizaje		Procesos	
Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
Innovación	Mayores regulaciones y control de ellas	Innovación	Mayores regulaciones y control de ellas
Desarrollo de una plana ejecutiva internacional	Mayor sensibilidad social respecto del rol de la empresa	Alianzas con proveedores estratégicos	Mayor sensibilidad social respecto del rol de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Con lo cual se completa la matriz FODA. No debe parecer extraño que algunos elementos se repitan en más de una perspectiva, porque en esos casos son efectivamente transversales y afectan desde más de un punto de vista.

3.3.2. Análisis de Benchmarking

Una vez establecida la matriz FODA se plantea la necesidad de avanzar en el análisis para completar el diagnóstico, de manera de establecer las áreas donde la empresa se advierte más vulnerable o más fuerte. Lo anterior respecto de las Fortalezas y Debilidades de la competencia relevante, en comparación con la matriz FODA de Rosen.

Desde este punto de vista, se advierten las siguientes zonas vulnerables:

- ***Pérdida de competitividad por costos:*** En efecto las brechas en resultados favorables a Rosen se han ido perdiendo, con lo cual la empresa ve disminuida una de sus ventajas y con ello sus posibilidades de maniobra frente a ataques de la competencia o para establecer sus propias tácticas comerciales. Esta vulnerabilidad se ve agravada por la estructura inflexible de los costos de la empresa y aunque se podría aminorar con sus economías de escala, estas no han sido suficientes como para mantener la ventaja de costos.
- ***Crecimientos inorgánicos:*** Esta es una amenaza que puede presentarse en variados matices. Puede ser por una fusión o adquisición o bien por una alianza entre alguno de los mayores retailers y alguno de los actores relevantes de la competencia. Con cualquiera de estas acciones puede aparecer en la escena un nuevo y más poderoso competidor, que puede amenazar la posición de liderazgo de Rosen. Y por otro lado, Rosen está impedido de efectuar una acción similar.

Y en contraposición, las siguientes serían las zonas fuertes donde Rosen presenta ventajas respecto de su competencia que se ven acrecentadas con las oportunidades que se advierten:

- **Liderazgo de mercado:** Para mantener su posición de líder y robustecerla de manera de mantener un espacio insalvable para la competencia, Rosen puede copar todos los espacios disponibles en el mercado e incluso abrir nuevos. Para ello cuenta con la marca lejos más poderosa de la industria, las relaciones necesarias y su cadena de tiendas a partir de la cual puede desarrollar nuevos conceptos y nueva oferta, que relegue a la competencia al negocio tradicional pero disminuida frente al líder indiscutido del mercado.
- **Ampliar la brecha en servicios:** Rosen ya cuenta con una ventaja significativa en su servicio de distribución frente a su competencia. En la actualidad esa ventaja es una fortaleza muy difícil de replicar en la escala de despachos de Rosen, lo que ciertamente inhibe el crecimiento de los competidores menores. La empresa dada su experiencia y su nivel de operación tiene la oportunidad de aumentar la brecha, de manera de establecer una distancia que también constituya una barrera difícil de superar para la competencia mayor. De lograr esto puede también inhibir o al menos aminorar el efecto de posibles fusiones o adquisiciones y desalentar alianzas entre grandes retailers y la competencia.
- **Consolidar la internacionalización:** Los mercados de Perú y Colombia son potencialmente muy atractivos, pero aún requieren de desarrollo y la industria local puede ver como una oportunidad atrayente ceder la propiedad o el control, antes de tener que enfrentarse a competidores de mayor envergadura. Rosen ya está en esos mercados y por tanto puede acceder a estos negocios más rápido y con más efectividad que Sealy y Flex. Podría contar con los recursos necesarios a través de los beneficios de la profundización del mercado de capitales. Operaciones de este tipo podrían permitir a Rosen copar segmentos de esos mercados y con ello hacer menos atractiva la Región para Sealy o Flex, inhibiendo su crecimiento al menos temporalmente y quizás reorientando su interés a otros mercados. También se obtendrían beneficios para la marca y, dependiendo la forma que asuma el financiamiento, se podrían resolver debilidades de estructura de la propiedad y gobierno corporativo.

3.3.3. Identificación de Variables Críticas de Éxito

Según Rockart las Variables Críticas de Éxito se definen como el “*número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurarán un rendimiento*”

*competitivo para el individuo, el departamento o la organización. Son áreas donde las "cosas deben ir bien" para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas".*²³

En el mercado del descanso como en las demás actividades de consumo masivo, es indispensable que exista una coherencia sólida entre la expectativa del cliente y el producto / servicio adquirido. Dada la relación que posteriormente se da entre el cliente y el producto, resulta relevante no fallar en los atributos más valorados al momento de comprar un colchón: salud, descanso, confort y duración. Sin embargo y dada la estructura de la comercialización, existen dos tipos de clientes en este mercado: el cliente final y el intermediario o mayorista que comercializa parte importante de la oferta. El primero buscará los atributos, mientras que el segundo además valorará también el servicio ofrecido que prestigie a su propia marca y que le permita operar con stock cero, buen margen de comercialización y adicionar el negocio del crédito.

Por otro lado y dado el segmento en que opera Rosen, también es relevante la comunicación que confirme al cliente que está accediendo no sólo a un producto de calidad, sino que también está incorporando estilo y buen gusto a su hogar. De esta manera si complementa una apropiada comunicación con agradables experiencias propias y transmitidas, tendrá una disposición inicial favorable o aspiración de comprar un producto Rosen.

Para tener la posición de liderazgo que tiene la empresa en esta industria de pocos participantes, es fundamental también contar con una apropiada estructura de costos, que permita obtener los mejores resultados de la industria de manera sustentable y le dé flexibilidad a la empresa para maniobrar tácticamente en su oferta comercial.

De manera natural y a partir de los análisis ya completados hasta este punto de la Memoria, se obtienen las Variables Críticas de Éxito de esta industria.

²³ Obtenido desde <http://inn-edu.com/Estrategia/EstrategiaFactoresCriticos.html>.

- **Imagen y Posicionamiento:** Es el resultado de las acciones de comunicación de la empresa, combinadas con las experiencias de los clientes y los atributos de los productos. Es crítica porque posiciona a la marca como un líder especialista en descanso saludable, pero que sabe ser cercano y cálido a la vez. La marca es una condición necesaria para acceder y liderar los segmentos de mayor valor y ampliar la operación a otros negocios.
- **Calidad:** Es fundamental para confirmar la proposición de valor por la que ha optado el cliente. Si no está al nivel que se espera según la expectativa del cliente, entonces no hay coherencia y se desmorona el concepto construido de la marca.
- **Servicio:** Complementa la variable calidad y junto con la imagen y posicionamiento, conforman el trío de coherencia necesario y suficiente para mantener la marca como uno de los activos fundamentales de la empresa. El servicio se manifiesta fundamentalmente en la distribución al cliente final, pero también incluye la post venta. Ambos deben estar al nivel esperado por los clientes.
- **Innovación:** Para mantener la posición de líder, que es la que asegura los mejores resultados en la industria, es fundamental estar a la cabeza de la innovación en productos y tecnología – de producción y gestión – tanto por vocación comercial del líder así como por acceder a los menores costos de la industria.
- **Capital humano:** Resulta crítico porque ninguna de las otras variables se podrá sustentar en el tiempo si no se cuenta con las personas que son las que tienen el conocimiento, la experiencia y las relaciones internas y externas que permiten ese resultado.
- **Autonomía comercial:** Esta variable crítica se expone como una necesidad para contrarrestar el creciente poder del canal mayorista. En efecto, las empresas de esta industria necesitan mantener independencia que les permita no perder capacidad de negociación y autonomía para abordar proyectos propios. Para este objetivo, es crítico tener canales alternativos al mayorista que permitan tener ingresos independientes, liquidez propia y una forma de bajar la presión de los inventarios.

Frente a estas 6 Variables Críticas de Éxito, la evaluación y benchmarking de Rosen es el siguiente:

Variable	Situación actual
<i>Imagen y Posicionamiento</i>	Es la marca mejor posicionada de la industria con un top of mind de 72% a enero de 2011.
<p><u>Comentarios:</u> Se trata de una de las variables mejor evaluadas de la empresa y uno de sus activos principales. Su competidor más cercano CIC exhibe un top of mind de 25% y FLEX se sitúa en 3%.</p>	

Variable	Situación actual
<i>Calidad</i>	Número de fallas reclamadas por los clientes es de 1,5% de los productos vendidos. Si se descomponen los kits, baja a 0,86%. Del total 2/3 son solucionadas en la visita del Servicio Técnico (ST). Tasa de falla post ST es 0,30%.
<p><u>Comentarios:</u> Si bien no se cuenta con información de la competencia, se conoce a través de los retailers que la calidad de Rosen es por lejos la más alta del mercado. Tiene una performance difícil de mejorar. Es una variable a mantener.</p>	

Variable	Situación actual
<i>Servicio</i>	Tiene un cumplimiento ajustado de 91,55% en el año 2010, 10 puntos por encima del competidor más cercano.
<p><u>Comentarios:</u> Rosen muestra un buen resultado en relación a su competencia, FLEX y CIC que son los únicos activos en esta variable. Se trata de un desempeño que se puede mejorar y con ello establecer una distancia difícil de salvar para la competencia y difícil de ignorar para el canal mayorista.</p>	

Variable	Situación actual
<i>Innovación</i>	Rosen es la empresa más innovadora de la industria en productos y tecnología.
<p><u>Comentarios:</u> Se debe mantener el liderazgo en innovación, pero se deberá atender a mejorar el desempeño en costos para restablecer la brecha que le permite a Rosen tener flexibilidad táctica comercial. Lo mismo es relevante para asegurar la sustentabilidad de los resultados futuros.</p>	

Variable	Situación actual
<i>Capital humano</i>	Rosen tiene el mejor equipo de gestión en la industria, medido por experiencia, conocimiento y relaciones.
<p><u>Comentarios:</u> Se deben todavía trabajar dos áreas principales. La primera es asegurar la “herencia” del equipo de gestión a la generación de recambio. La segunda es profundizar el concepto de innovación como valor de la cultura organizacional.</p>	

Variable	Situación actual
<i>Autonomía comercial</i>	Un 64% de los ingresos de la empresa y un 60% de la contribución, provienen del Canal Mayorista
<p><u>Comentarios:</u> Para ampliar la autonomía comercial de la empresa, se debe aspirar a que un 50% de los ingresos y la contribución provengan de los canales distintos a mayorista: tiendas propias, exportaciones y e – commerce.</p>	

4. PROPOSICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO (PE)

4.1. Definición de Visión / Misión

4.1.1. Análisis de elementos de PE actuales

“Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de

quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.” (PORTER, 1997).

Desde el punto de vista de su génesis la PE actual de Rosen fue concebida como un desarrollo consciente y explícito y plenamente vigente para la etapa en que fue elaborada.

La presente Memoria pretende evaluar los nuevos escenarios internos y externos y replantear una PE para Rosen congruente con el diagnóstico presente y la etapa en que se encuentra la empresa, sus socios y su administración.

La Visión actual que propone la PE de Rosen es la siguiente:

En Rosen queremos llevar la marca y sus productos a toda América, para llegar a liderar el negocio del descanso siendo la marca referente y preferida por los consumidores.

Respecto de la propuesta de esta Visión se puede comentar:

- *“En Rosen queremos llevar la marca...”* La marca siempre ocupa un lugar preferente en todo propósito estratégico de Rosen. La intención cuando se le menciona no es referirse a la empresa como el sujeto legal o el conjunto de activos que la conforman o las personas que trabajan en ella. Se trata además de un concepto compartido que se vive en la compañía y que se manifiesta en los valores de compromiso, excelencia e integridad; con los cuales se pretende encantar a los mercados donde se participa. Internamente se le menciona como el ADN Rosen.
- *“... y sus productos a toda América...”* Se trata de una vocación permanente de Rosen, que cuando se propone se sujeta en dos pilares: 1) La necesidad de ir a

buscar nuevos mercados en proceso de maduración, que entreguen oportunidades de crecimiento ya no disponibles en Chile, y 2) La seguridad que en el mercado nacional el liderazgo está sólidamente cimentado tanto por la fortaleza de Rosen como por la debilitada posición que mostraban sus competidores (CIC y Serta en ese momento).

- “... *para llegar a liderar el negocio del descanso...*” La vocación de líder está siempre presente en la aspiración estratégica de Rosen. No concibe situarse en un mercado sin plantearse atrevidamente de esa manera. No obstante y como indica la última parte, no se trata de ser el más grande necesariamente.
- “... *siendo la marca referente y preferida por los consumidores.*” Se trata de ser el mejor, el referente aspiracional de los consumidores.

Como se puede observar, estos elementos están presentes también hoy y pueden ser partes componentes de una PE actual, pero han cambiado los matices y las prioridades, por lo cual la fuerza con que llegan a la PE es distinta. A modo de discusión de esta Visión:

- La marca y lo que representa tiene que estar de todas maneras presente como parte del aporte de ADN en cualquier PE que se quiera plantear.
- La prioridad vital hacia establecerse afuera, hoy día se estima que debe ser conciliada con otras urgencias. Al respecto: 1) Rosen hoy en el mercado nacional está en riesgo de ser desafiado por su competencia relevante y desde aquí, también en riesgo de que se expandan hacia Colombia y Perú, 2) La compañía ya está presente en 3 países y debería superar una etapa de consolidación y crecimiento en ellos para luego ampliar sus mercados y 3) El mercado nacional a pesar de su aparente maduración, ha sorprendido en los últimos 3 años con crecimientos compuestos para Rosen de 32,8% en ventas y 65,3% en EBITDA.
- Ser líder, referente y preferido; es parte también del ADN Rosen.

En concordancia con las prioridades que establece el diagnóstico, se estima que Rosen en esta etapa de su desarrollo debe volcar su mayor esfuerzo en su mercado tradicional, asegurar su liderazgo indiscutible y desalentar cualquier intención de la competencia relevante de tratar siquiera de disputar esa supremacía. En el camino

deberá copar todos los espacios del mercado y abrir nuevas oportunidades que incrementen las oportunidades de sorprender a los clientes y con ello aumentar los negocios y el valor de la empresa. Hacia esta nueva dirección se debe reorientar Rosen.

En cuanto a la Misión la definición actual reza de la siguiente manera:

Proveer de soluciones de excelencia para el descanso y bienestar de las personas, con el propósito de contribuir a una mejor calidad de vida, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, trabajadores y clientes.

Se trata ésta de una forma de expresión tradicional y que expresa con simpleza y claridad los elementos básicos y siempre presentes en las proposiciones de la empresa: "... soluciones de excelencia...", "... descanso y bienestar..." y "...mejor calidad de vida...". Asimismo rescata las intenciones correctas para sus socios, accionistas y clientes.

Sin embargo, para el propósito que se requiere ahora, se debería enarbolar una bandera más definida y completamente desafiante, que refleje la determinación que se requiere para esta etapa.

A continuación se plantean los nuevos elementos constitutivos de la PE de Rosen.

4.1.2. Proposición de Visión de futuro

"La Visión es una panorámica de todo lo que en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una visión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una Visión perfila a la

empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos” (HITT, IRELAND Y HOSKISSON, 2007).

La Visión de Rosen en la situación actual debe conjugar las siguientes proposiciones:

- Su vocación de liderazgo y su determinación de confirmarlo de manera indiscutible. Como tal debe plantear un desafío que al alcanzarlo establezca una distancia insuperable para la competencia.
- Proponer una visión de futuro que sea válida tanto en Chile como en los demás países donde participa y que sea alcanzable conjugando los esfuerzos de todas las empresas de la Corporación.
- Permitir abrir nuevas áreas de negocios congruentes con las fortalezas de la empresa y las oportunidades presentes.

Acoplando las diversas proposiciones que debe contener esta Visión, brota la siguiente invitación para los próximos 5 años:

Duplicar el valor de la compañía a través de consolidar su liderazgo indiscutido como referente del descanso y estilo y bienestar en el hogar

Veamos entonces a que convoca esta invitación:

- *“Duplicar el valor de la compañía...”* Se trata de una proposición tan desafiante como la que se busca para la empresa y se puede descomponer en diversas interpretaciones que permiten avanzar en su cumplimiento:
 - ✓ Si aceptamos medir esta proposición como duplicar el Ebitda, debido a que la propiedad no se transa en un mercado de referencia, implica establecer que debe crecer a una tasa promedio de 15% anual durante el periodo de los próximos 5 años. En los últimos 3 años ha crecido a un

promedio de 18%, por lo cual no se trata de una meta inalcanzable, pero implica el desafío de mantener ese ritmo parejo por ese periodo.

- ✓ Para lograrlo se pueden articular distintas estrategias que son coherentes con las fortalezas y oportunidades vigentes: 1) Bajar la estructura de costos, 2) Ocupar todos los espacios disponibles de los negocios actuales y 3) Abrir nuevas líneas de negocio coherentes con la propuesta comercial de la empresa.
 - ✓ Tanto lograr la meta como los caminos posibles para alcanzarla, implican aplicar estrategias que debieran establecer brechas significativas con los competidores.
 - ✓ Como Rosen es propietaria de sus filiales, éstas pueden ser parte del logro de la Visión.
- *“...a través de reafirmar su liderazgo incuestionable...”* No se trata de “consolidar” el liderazgo, sino que de “reafirmarlo”. Rosen ya es el líder y se trata de asegurarlo de forma “incuestionable”. Los competidores trabajarán en nichos que deje disponible el líder de manera voluntaria o bien lo seguirán. El canal mayorista, las Grandes Tiendas, no podrá ejercer entonces su poder con toda la amplitud que habitúa.
 - *“...como marca referente del descanso...”* Rosen valida su preferencia por su negocio tradicional que le ha permitido construir su prestigio y que forma parte central de su actividad comercial y sus resultados y en torno al cual se pueden adosar los negocios nuevos para que aporten su resultado marginal.
 - *“...y estilo...”* La proposición comercial de Rosen debe considerar en toda su amplitud atributos que la distinguen por su buen gusto y clase y que provoquen al cliente el ansia de disfrutarlos.
 - *“...y bienestar en el hogar.”* Esta propuesta de cierre contempla dos aspectos. Primero el bienestar, que debe ser un resultado natural derivado de la experiencia de compra y del disfrute del producto. Y segundo, la mención del hogar, abriendo una amplitud de nuevas oportunidades de llegar a este cliente más allá del dormitorio y de la oferta actual.

Se trata entonces de una invitación que lleva inevitablemente a establecer una distancia insalvable con la competencia directa y a mantener una rentabilidad atractiva para los propietarios, con un resultado por sobre el promedio de la industria.

4.1.3. Propuesta de Misión

“La Misión de la empresa... debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. La Visión y Misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias.” (HITT, IRELAND Y HOSKISSON, 2007).

La Misión de Rosen debe enviar un mensaje claro y comprensible a todos los grupos de interés, respecto de las características que debe tener el liderazgo de la empresa. Así las personas que trabajan al amparo de la marca sabrán exactamente qué entregar al mercado y los clientes entenderán cuál es la promesa que pueden esperar.

La proposición de Misión es:

Rosen quiere que cada uno de sus productos agregue bienestar, distinción y comodidad al hogar y que sus clientes puedan presumir por su buen gusto y estilo

Analicemos por tanto la promesa:

- *“Rosen quiere...”* Es una promesa que involucra a toda la cadena de valor que trabaja bajo la marca Rosen. Desde los proveedores hasta los distribuidores.
- *“...que cada uno de sus productos...”* Es una promesa sin exclusiones, que abarca todo el espectro de productos y que por tanto es aplicable al que se fabrica en Temuco como al que se compra en China; al que se vende en la

Tienda Rosen The Store de Alto Las Condes como al que se vende en la Tienda Taboada en Valdivia.

- “...*agregue bienestar, distinción y comodidad...*” Los atributos de la marca, lo que el cliente puede aspirar a encontrar bajo la marca Rosen:
 - *Bienestar*: Entendido según su composición de *bien estar*, asociado a la salud y las cosas necesarias para vivir bien, a pasarlo bien y con tranquilidad, al buen funcionamiento de la actividad somática y psíquica.²⁴
 - *Distinción*: Es lo que hace que un producto Rosen no sea igual o semejante a otro producto. Según su definición: “*Elevación sobre lo vulgar, especialmente en elegancia y buenas maneras*”.²⁵
 - *Comodidad*: También en su definición: “*Cosa necesaria para vivir a gusto y con descanso*”²⁶.
- “...*al hogar...*” No se trata de productos para la casa, no son electrodomésticos o vajilla. Son parte de ese lugar común propio, del espacio íntimo donde las personas se sienten a gusto, solas o con su entorno.
- “...*y que sus clientes puedan presumir por su buen gusto y estilo.*” He aquí la promesa principal. Además de los atributos de la marca, la percepción de ella debe producir más que la simple satisfacción de una necesidad al cliente que compra un producto Rosen. No es suficiente con ella. La satisfacción de la necesidad podrá ser un objetivo para una empresa de la competencia, pero el producto Rosen debe generar en el cliente la sensación que dentro del rango de precio que compró, se llevó no sólo el mejor producto, sino que también buen gusto y estilo y que por tanto él es una persona con buen gusto y estilo.

4.2. Definición de Estrategias y Objetivos Estratégicos

4.2.1. Estrategia Vertebral

“Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus

²⁴ Basado en las definiciones del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://www.rae.es/rae.html>

²⁵ Ídem

²⁶ Ídem

competencias centrales en mercados específicos de productos” (HITT, IRELAND Y HOSKISSON, 2007).

Llamaremos Estrategia Vertebral en esta Memoria, a aquella proposición que actúa como columna sostenedora, que es transversal a los negocios y que por tanto forma parte de cada uno de ellos como marco general y a su vez integra las estrategias en un sólo conjunto coherente con la Visión y Misión. No se ha encontrado bibliografía que mencione un ordenamiento de este tipo en la presentación de una PE. No obstante se estima que en este caso es necesaria esta adaptación, para poder organizar de mejor manera la proposición de PE.

La columna sostenedora es en definitiva una propuesta que es transversal a los canales, los productos y el posicionamiento; y que define la forma en que Rosen competirá corporativamente en su mercado.

Rosen confirmará su liderazgo en el mercado manteniendo su hegemonía en el negocio de colchones, haciendo crecer su oferta a rubros y especialidades nuevas y copando los espacios disponibles a la innovación en todos los aspectos de su actividad.

Se trata de una Estrategia Vertebral destinada a enfrentar la rivalidad competitiva y ampliar los negocios, de forma de obtener a partir de su aplicación un mejor desempeño financiero y una mejor posición de mercado.

Del análisis de su enunciado se deriva:

- *“Rosen confirmará su liderazgo en el mercado...”* Es una proposición coherente con la Visión y Misión y que inicia la Estrategia Corporativa como la definición principal de la empresa respecto de cómo se parará en su mercado.
- *“...manteniendo su hegemonía en el negocio de colchones...”* Rosen debe defender la posición que tiene en su negocio principal, ya que le da sustento a la estrategia. A partir de esta afirmación y su cumplimiento, se garantiza contar con los flujos financieros necesarios para la estabilidad de la empresa y el cumplimiento de sus compromisos, lo que permite sostener la estructura a partir de la cual se construyen las estrategias derivadas y sus contribuciones marginales. Esta hegemonía además, es la que le da sostén a la marca en su negocio tradicional.
- *“...haciendo crecer su oferta a rubros y especialidades nuevas...”* Este es el camino para el crecimiento, el caballo de tiro (*pull*) de la estrategia. Con un negocio tradicional consolidado y maduro y una marca potente, es el momento de explorar las oportunidades en los demás espacios complementarios que se abren a partir del dormitorio o aún dentro de él, pero siempre en el hogar.
- *“...y copando los espacios disponibles a la innovación en todos los aspectos de su actividad.”* Y se cierra nuevamente con el liderazgo, pero en el valor de la innovación. Si Rosen no entra en un espacio del hogar, es porque concluye que no le es complementario, porque no contribuye o deteriora la imagen de marca o porque no lo estima de una rentabilidad apropiada; pero si no lo hace, es porque decidió no hacerlo. Esta innovación sin embargo, no es sólo comercial o de MKT, se extiende a los servicios, a los sistemas de información, a la administración de las personas, a los proveedores y en suma; a toda la cadena de valor de la empresa.

4.2.2. Estrategias Derivadas y Objetivos Estratégicos

“La Visión crea la imagen del destino. La estrategia define la lógica para alcanzar esta Visión. La Visión y la estrategia son complementos esenciales”. (KAPLAN Y NORTON, 2007).

Llamaremos Estrategia Derivada en esta Memoria a aquellas proposiciones que se deducen de la Estrategia Vertebral y que plantean aplicaciones de ella en aspectos más precisos y que requieren tratamientos distintos.

La Estrategia Corporativa entonces, es la suma de la Vertebral y Las Derivadas, en que cada una complementa a las demás, en que cada una por separado no aporta el valor esperado y que en conjunto forman una unidad coordinada e integrada que denominamos Estrategia Corporativa.

La derivación así descrita, propone plantear tres estrategias que descomponen la Estrategia Vertebral y que se describen a continuación. El detalle de los componentes de cada estrategia está en el Anexo T.

Crecimiento de las Operaciones: Es la estrategia de tiro, la que hace la fuerza del crecimiento innovando comercialmente en productos y canales y que está destinada a aumentar los ingresos y la contribución. Su planteamiento es de la siguiente manera:

Crece en base a la innovación en productos y canales, ampliando la operación en base a una oferta que aporte una contribución superior al promedio y que diferencie la marca agregando atributos de buen gusto y estilo.

Los objetivos que cubre esta estrategia son:

1. Obtener incrementos marginales en los resultados, que permitan alcanzar una rentabilidad consistente con la Visión, generando mayor valor de la empresa.
2. Ampliar la independencia comercial de la empresa respecto del Canal Mayorista.

3. Generar sinergia con la propuesta comercial para crear más valor de marca y estrechar lazos con los consumidores, transmitiendo los atributos de la marca.

Se trata de una estrategia que busca el liderazgo de productos, penetrando nuevas áreas de negocio innovando en canales y en la oferta comercial, de manera que se puedan abrir nuevas fuentes de ingreso. Pero también se propone extender la gama de productos estirándola hasta el lujo y ensancharla agregando especialidades, promover modas y renovaciones anuales, de manera que también se pueda incrementar el valor con los mismos clientes.

El foco de los productos requiere de una amplia flexibilidad, porque se requerirá manejar una mayor variedad de mercaderías y un menor tiraje si los productos se mantienen por una o dos temporadas. Por este motivo el abastecimiento deberá ser sostenido principalmente por importaciones, para lo cual será necesario desplegar acciones con el conjunto de proveedores de firma, activar la red de relaciones que el equipo de gestión ha formado en el exterior y hacer uso de la experiencia del mismo equipo para encontrar los productos justos que necesita la estrategia.

El foco de canal privilegiará la cadena de tiendas propias, porque el margen de productos importados no permite compartirlo con un intermediario y este canal ofrece la independencia y flexibilidad necesaria, además que permite capitalizar la estrategia.

El foco de posicionamiento buscará desplazar el conjunto de atributos actuales desde salud – descanso – confort – duración ya consolidados en su asociación con la marca, para introducir innovación – calidad – bienestar – distinción – comodidad, más próximos a la imagen que se pretende en la nueva estrategia, pero todavía muy cercanos a los atributos que se asocian a la marca (ver Anexo U). Se busca capturar a un cliente selecto con mayor poder adquisitivo, que busca una propuesta personal que agregue estilo y distinción a su hogar. Que valora la calidad, la innovación y el detalle en las terminaciones. No busca soluciones masivas. Se trata de Innovadores, Adoptadores Tempranos y parte de la Mayoría Temprana²⁷.

²⁷ Según la definición de Rogers de los diferentes grupos de adoptadores. Tomado del curso IN 77R-1 Gestión Comercial II, profesores Máximo Bosch y William Young, MGDE Primavera 2010.

Desacoplamiento de la competencia: Es la estrategia orientada a asegurar el liderazgo y establecer distancia con la competencia. Se ha usado intencionalmente el verbo *desacoplar* que se define como “*Separar lo que estaba acoplado*”²⁸, para advertir que se pretende quebrar la tendencia en que los indicadores financieros de CIC semejan a los de Rosen y en que Flex aumenta su participación. Se expresa de la siguiente forma:

Recuperar y ampliar las brechas respecto de la competencia en innovación, costos, servicio y comunicación; de manera de asegurar la preferencia del cliente final y del intermediario mayorista

Se apunta a los siguientes objetivos estratégicos:

4. Asegurar la base comercial principal de los negocios tradicionales de la empresa, que es el cimiento de sus resultados y su flujo financiero.
5. Adaptar la oferta mayorista a las variaciones en la composición de la población y junto con ella de los consumidores.
6. Bloquear o desalentar los intentos de crecimiento de la competencia o de posibles alianzas.

Se trata de una estrategia de excelencia operacional en los negocios tradicionales, principalmente soluciones de descanso con el colchón como centro. Se pretende mejorar la eficiencia estableciendo una brecha de costos con la competencia y mejorar la calidad de servicio, especialmente el despacho a cliente final, a un nivel aún más difícil de reproducir por otra empresa. Para esto será necesario que la Administración

²⁸ Según definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://www.rae.es/rae.html>

profundice su relación con los proveedores estratégicos, estableciendo acuerdos de común beneficio pero que incorporen en sus precios el mayor volumen que representa Rosen en sus mercados. También se deberán incorporar los proveedores de tecnología para la investigación de reformulación de procesos y los sistemas ERP de la empresa, que permitan precisar los costos objeto de análisis y monitorear su evolución.

El foco en los productos buscará innovar la oferta para adaptarse a los cambios en la población y reformar los procesos operacionales para lograr una mayor eficiencia operativa que impacte favorablemente en los costos. Para ello es necesario trabajar en la Planta, así que se tratará esencialmente de producción propia. Se diseñarán productos nuevos que aporten un mayor margen y % de mercado (estrellas) y reemplacen a los maduros con bajo margen y baja participación (perros)²⁹.

El foco de canal se centrará en el Canal Mayorista porque tiene la masividad necesaria para bajar los costos y porque es el área de influencia de la competencia que se pretende bloquear. Además es el acceso natural al segmento de clientes que se quiere llegar.

El foco de posicionamiento buscará un desplazamiento que incorpore atributos de calidad – prestigio – cariño – calidad, ya presentes o cercanos en la percepción de la marca (ver Anexo U). Se busca un cliente masivo para el cual la tarjeta de GGTT le permite el acceso al producto. Muy sensible a la percepción de la marca, por lo cual su compra se basa en gran parte en la confianza que tiene en ella. Valora la calidad y está menos dispuesto a experimentar estilos, por lo cual está más abierto a soluciones estándares. El intermediario mayorista como parte de la cadena de suministro, valora el servicio y contar con una oferta atractiva que le permita una alta rotación de estos productos con márgenes adecuados. Se procura llegar a parte de la Mayoría Temprana, Mayoría Tardía y Rezagados³⁰.

²⁹ Definiciones tomadas de Growth – Share Matrix del curso IN 77R-1 Gestión Comercial II, profesores Máximo Bosch y William Young, MGDE Primavera 2010.

³⁰ Según la definición de Rogers de los diferentes grupos de adoptadores. Tomado del curso IN 77R-1 Gestión Comercial II, profesores Máximo Bosch y William Young, MGDE Primavera 2010.

Consolidación Institucional: Se trata de una estrategia destinada a dar sustento al mayor valor que se logre con la implementación de las dos primeras estrategias y que sienten las bases de la futura Estrategia Corporativa para el año 2016. Se expresa así:

Generar las condiciones de factibilidad que permitan sustentar la estrategia corporativa y proyectar sus beneficios más allá del año 2016

En rigor es una estrategia que podría incluirse como base de las dos anteriores, pero que por la relevancia que significa en la coyuntura actual de la empresa, se ha preferido separarla para darle la relevancia que representa.

Se apunta a los siguientes objetivos estratégicos:

7. Hacer sustentable el mayor valor de la empresa.
8. Establecer las bases institucionales que permitan implementar una ambiciosa estrategia de internacionalización.
9. Regular solidariamente la relación de la empresa con su entorno y las preocupaciones del entorno.

Es una estrategia que involucra e invita directamente a los Directores como primeros responsables de la Administración y representantes de los propietarios, a participar de la Estrategia Corporativa. Y como parte de ella asumirla como propia, trabajar para implementarla adecuadamente y estar atentos al control de su avance y cumplimiento.

Se distribuye en dos dimensiones:

- i. **Gobierno Corporativo:** Procura incrementar sus competencias proponiendo aumentar el número de Directores profesionales e invitar a integrarlo a personas de prestigio nacional para *“aportar –con sus conocimientos, talentos, experiencia y redes de ayuda – fundamentadas apreciaciones de la situación de la empresa en el mercado y propuestas para identificar las mejores posibilidades de*

*desarrollo del negocio, con el objeto de consolidar el patrimonio familiar invertido en la compañía” (ver con más amplitud en página 117). A partir de esta nueva conformación, crear los organismos de *governance* apropiados para una corporación que aspira a ser protagonista en su mercado, no sólo en Chile si no que asimismo en los mercados globales.*

- ii. **Regular y proteger la relación de la empresa con los demás stakeholders:** Implica desarrollar las iniciativas necesarias para asegurar que Rosen sea percibido como un “buen vecino” y un “buen ciudadano”. Estas medidas son necesarias para cumplir en medida razonable las aspiraciones que la sociedad nacional y regional (IX Región) tienen para una empresa que espera ser percibida como una entidad responsable con sus obligaciones legales y tributarias y sensible en la relación laboral, medio ambiental y de RSE. Además de que forme parte de su vocación, se asegura la continuidad de operación y coherencia con la percepción institucional de la marca, evitando erosionarla con situaciones ajenas a la actividad comercial.

Con un Gobierno Corporativo consolidado y valioso y una relación estable y recíproca con los demás stakeholders, se garantiza la sustentabilidad de la estrategia y se establece una plataforma sólida para definir una nueva Estrategia Corporativa de expansión ambiciosa hacia los mercados globales a partir de 2016.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)

5.1. Diseño del Sistema de Control – Balanced Scorecard (BSC)

“La estrategia no es solamente un proceso de gestión, o al menos no debería serlo. Existe un continuo que comienza, en el sentido más amplio, en la Misión de la organización. La Misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la Misión y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurar que esta traducción efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de Misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales” (KAPLAN Y NORTON, 2007).

Para la implementación del PE se utilizará la metodología BSC como está definida por Kaplan y Norton, para lo cual se analizará cada una de las perspectivas por separado.

La Visión declarada para esta PE establece inmediatamente que duplicar el valor de la compañía es el resultado principal esperado para el año 2016. Como la acción de Rosen no se transa en el mercado, se medirá este objetivo sólo a través del Ebitda, en el entendido que el valor de la compañía se puede medir como un múltiplo por esa variable. Si bien este método no es perfecto, es muy probable que si en efecto se cumple el PE entonces a igualdad de condiciones de mercado, el múltiplo de Rosen sea superior al actual. En definitiva entonces si se duplica el valor del Ebitda, entonces el valor de la compañía debería crecer incluso más del doble. En el cierre de este año 2011, se espera un Ebitda de MM\$ 9.000, por lo cual la Visión plantea alcanzar al finalizar el año 2016 MM\$ 18.000.

Desde la perspectiva financiera el efecto sobre el Ebitda llega desde 3 focos principales:

- **Incremento de los negocios:** Que proviene preferentemente de nuevos negocios en canales no mayoristas que aumentan los ingresos y con una contribución promedio mayor.
- **Excelencia Operacional:** En la parte de la cadena de suministro que liga la producción propia con la comercialización en el Canal Mayorista. En esta parte del negocio se espera mantener la participación de Rosen, pero mejorando los resultados en base a una mejora en la estructura de costos.
- **Sustentabilidad de los resultados:** Que se basa en mantener proporcionalmente la actividad de exportaciones que abastece a las filiales extranjeras y acrecentar sistemáticamente las brechas con la competencia relevante.

Para lograr estos objetivos, desde el punto de vista del cliente los temas estratégicos son:

- **Innovar y copar todos los espacios disponibles:** Lo que se cumple plenamente de la siguiente forma:

- Potenciando el canal e-commerce.
 - Ampliar la oferta con nuevas líneas en base a importaciones y nuevos productos de producción propia, que adaptan la oferta a los gustos y variaciones de los consumidores.
 - Ampliar la cadena de tiendas. Para ello se propone tener una tienda The Store en cada ciudad con más de 150.000 habitantes (8 tiendas adicionales) y agregar un Rosen Outlet en cada ciudad con más de 250.000 habitantes (6 outlet adicionales). A lo anterior agregar 2 tiendas especializadas: Rosen the luxe y Rosen Kids. Con todo se agregan 16 tiendas en el periodo de 5 años, 4 el año 1 y 3 en los restantes.
- **Defender la posición en el Canal Mayorista:** Asegurándose de no perder participación en el canal por la vía de las ventas ni tampoco el predominio en las exhibiciones.
 - **Medir y reforzar atributos de la marca:** Confirmando regularmente que se cumple con la promesa hecha al cliente y que la marca se percibe de acuerdo a los atributos planificados.

Desde el punto de vista de la perspectiva interna, los puntos principales que se contempla cubrir son:

- **Investigación, calidad y desarrollo:** Que permiten desarrollar los nuevos negocios que ofrecer a los clientes, manteniendo la calidad, pero sobre todo estableciendo un nivel de servicio inigualable en corto plazo para la competencia.
- **Análisis de la Supply Chain:** Desde establecer alianzas con los proveedores que ofrezcan ventajas de suministros a Rosen, hasta revisar la cadena interna en busca de mejorar la eficiencia.
- **Mejorar la labor de Trade Marketing:** Ampliando la cobertura y calidad de las exhibiciones de Rosen.
- **Establecer las bases de sustentación del mayor valor:** Sostenido por el cumplimiento holgado de las exigencias normativas y de las expectativas que la sociedad tiene para una empresa del prestigio de Rosen. Y también en conformar las bases institucionales del Gobierno Corporativo.

Por último, desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, los focos estratégicos son:

- **Potenciar al equipo de gestión:** Heredándole los contactos y relaciones del equipo de gestión tradicional a la generación de recambio y desarrollando su experiencia en mercados globales.
- **Preparar a la empresa total:** En su motivación y preparación para hacer de la PE su trabajo diario. También con énfasis en calidad e innovación.

La forma en que estos temas estratégicos se desagregan en objetivos específicos se detalla en el Anexo V. En cada uno se establece su definición, los indicadores de gestión (KPI) y las acciones con inversión, ingreso y gastos estimados; cuando corresponda en cada caso.

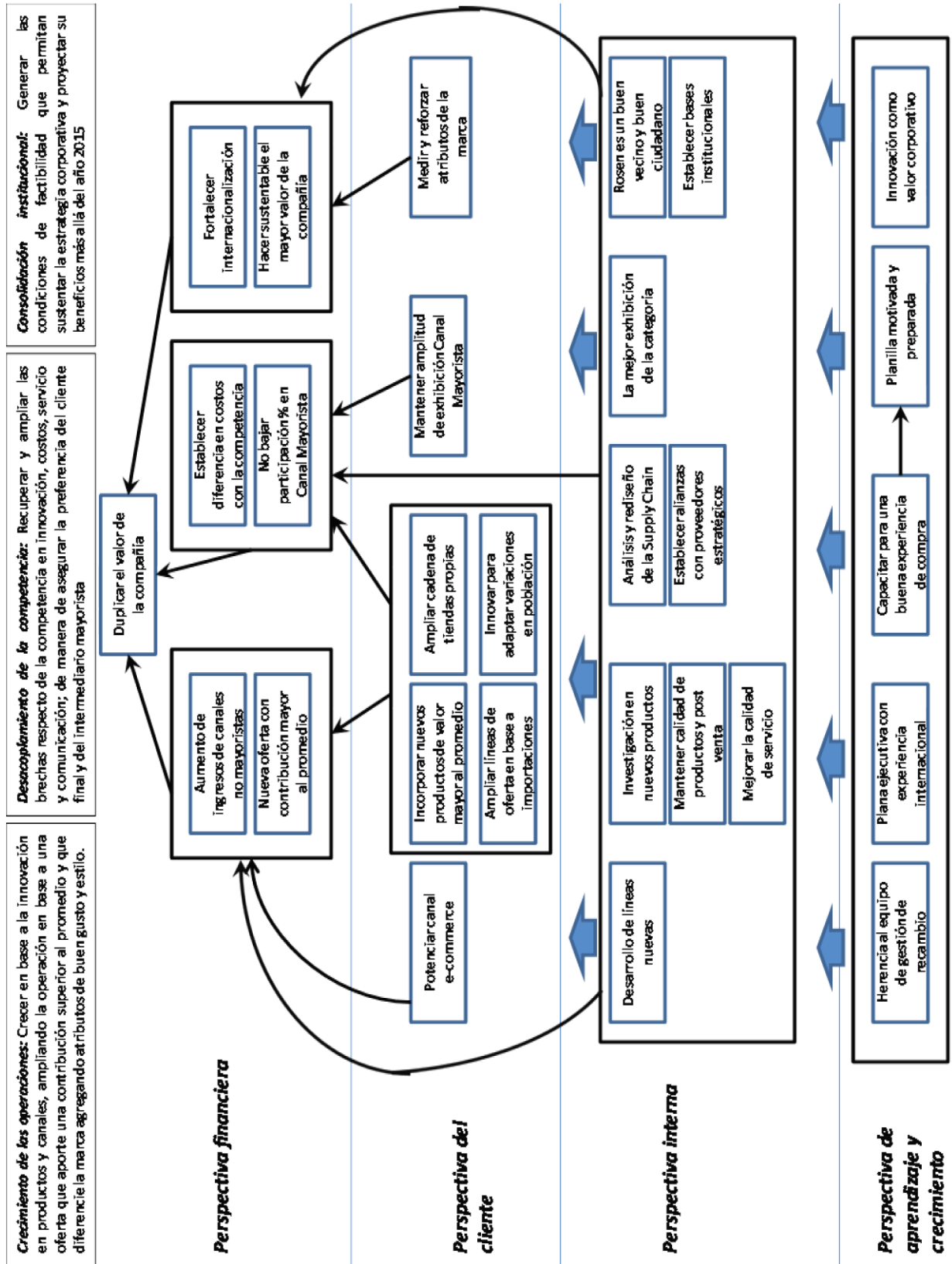
5.2. Definición del Mapa Estratégico

“Para medir los resultados de una organización hacen falta cadenas causales de creación de valor de este tipo. Las medidas aisladas no pueden captar los medios por los que las mejoras de los activos intangibles y de los procesos internos llevan a los resultados más destacados. Los vínculos en los mapas estratégicos aportan la receta para tales transformaciones y para tal creación de valor.” (KAPLAN Y NORTON, 2007).

La estructura del Mapa Estratégico se ha preparado en base al análisis desde las 4 perspectivas y enlazando los objetivos específicos que se describen en detalle en el Anexo V. El resultado se presenta en la figura siguiente.

Figura N° 7 – Mapa Estratégico del BSC

Fuente: Elaboración propia



6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)

6.1. Proyección de flujos y cálculo del Valor Presente

Para evaluar el aporte a los flujos de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de la PE, se parte con una proyección base que contempla los siguientes supuestos:

- Crecimiento de las ventas en un 3% anual.
- Mantención del margen histórico de 35%.
- Gastos de Administración y Venta creciendo a razón de 2% anual.
- Gastos financieros de acuerdo a las condiciones actuales.
- Capex³¹ equivalente al 50% de la depreciación.
- El capital de trabajo se requiere a razón de 35% del crecimiento de ventas.

Con estos supuestos se construye la proyección base que se muestra en el Anexo W.

Los efectos que las actividades estratégicas derivadas de la PE tienen sobre los resultados y el flujo, se pueden extraer directamente de sus definiciones en el Anexo V. Un resumen de ellas se ha preparado en el Anexo X. Al respecto se comenta:

- Si bien las actividades del Mapa Estratégico se explican en sus efectos en resultados directos en el Anexo V, no se contempla que la estructura de la empresa está modificando su escala. Por ese motivo se debe considerar aparte el crecimiento en las actividades de la Cadena de Valor que deben crecer en proporción al resto de la empresa: Finanzas, Contabilidad, RRHH, Logística, etc. Para ese efecto en el cuadro denominado “*Efecto de escala en estructura*” se ha contemplado un monto para este concepto equivalente a un 10% de las mayores ventas asociadas al PE.
- En el mismo cuadro se suman inversiones necesarias para cubrir los mismos efectos de cambio de escala. La inversión principal que se contempla es duplicar la superficie en Centros de Distribución, que se verán presionados por la mayor actividad y las nuevas importaciones que requerirán de lotes mayores por los plazos de abastecimiento. Para ello se estima necesario invertir en 40.000 mt² de

³¹ Entendido como la inversión en Activo Fijo necesaria para mantener la capacidad instalada.

terreno a UF 2 por mt^2 para 20.000 mt^2 de galpones a UF 4 por mt^2 . La suma de terrenos y construcciones resulta en MM\$ 3.500. Considerando los equipamientos y otras inversiones que requerirá la Cadena de Valor, se ha contemplado presupuestar recursos para inversiones por el doble, es decir MM\$ 7.000 distribuidos en los 5 años de la PE.

- Se ha asumido que los flujos negativos del primer y segundo año se financian con créditos a 5 años con tasa real de UF + 5%, por lo cual aparecen gastos financieros coherentes con este supuesto.

Al distribuir los efectos de las actividades de la PE en una proyección de resultados y flujo, resulta el cuadro que se puede ver en el Anexo Y. Como primera conclusión, se puede calcular el Valor Presente de los flujos resultantes. Para tal efecto se puede usar el WACC con los siguientes parámetros obtenidos de información pública y de la empresa:

- Tasa libre de riesgo: 3%
- Beta: 1,3³²
- Rentabilidad para el accionista: 12%
- Tasa de deuda: 5,3%
- Proporción de Deudas a Pasivos: 58%
- Proporción de Patrimonio a Pasivos: 42%.

Con lo cual resulta un WACC de 9,3% y con ello un VP de MM\$ 4.284. Para mayor seguridad si se recalcula con una tasa de descuento de 15% resulta un VP de MM\$ 2.431. A mayor abundamiento, al calcular la TIR se obtiene 26,7%, con lo que se concluye que los flujos estimados que se derivan del PE representan un mayor valor para la empresa.

Al agregar a la proyección base los flujos estimados para el PE, se obtiene el cuadro del Anexo Z. Para validar que se cumple con el objetivo principal que se deduce

³² Calculado como el promedio de las industrias de Publicidad, Vestir, E-commerce, Muebles para el hogar y Retail; a partir de la información de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html en la página web de Demodaran.

directamente de la Visión, se puede comparar el Ebitda estimado al año 2016 con la misma variable para el cierre de 2011. Tal como se observa, la cifra resultante de MM\$ 26.461 se comprara con el año 2011 en MM\$ 9.077 y se observa que es 2,9 veces, superior a 2 veces que se ha requerido, con lo cual se cumple con holgura el planteamiento central de la Visión.

6.2. Comentarios sobre la factibilidad financiera

Implementar esta PE demandará recursos financieros que la empresa deberá obtener desde sus propios recursos así como de fuentes de fondos externas.

Según se observa en el Anexo Y, en todos los años de proyección la PE demanda inversiones, la máxima suma se alcanza en el primer año con MM\$ 9.850 incluyendo el capital de trabajo.

Si bien la proyección base compensa parcialmente el déficit que se logra ese primer año, nivelar de esa manera los flujos puede comprometer el equilibrio de caja de la empresa. Por tanto la empresa debiera obtener los fondos desde fuentes externas y por tanto tener la estructura financiera como para conseguirlos y la capacidad para pagarlos.

El primer tema está resuelto ya en esta misma Memoria, en el punto 4.2.2 Análisis Financiero, en la sección de Análisis de Balance, donde se razona para concluir que el límite de acceso a financiamiento de largo plazo es de MM\$ 12.500 al año, en créditos pagaderos en 5 años plazo, para ser destinados a activo fijo, capital de trabajo u otro fin. Por tanto no debiera existir complicación para conseguir los fondos.

En cuanto al segundo tema, si las inversiones totales se financiaran con créditos a 5 años plazo, la máxima amortización se requeriría en el año 2016 con MM\$ 6.452, año en que la misma PE ya cuenta con una generación de caja de MM\$ 12.991. Lo anterior es ciertamente una decisión muy extrema de financiamiento, ya que siempre se puede obtener recursos para capital de trabajo con créditos cortos que no comprometen amortizaciones.

En suma, se concluye que el PE planteado es factible financieramente.

7. CONCLUSIONES

El PE plantea desafíos para el equipo de Rosen que están perfectamente dentro de sus competencias. Los temas estratégicos que se deben implementar son novedosos en cuanto a que se presentan como un todo armónico que focaliza a la organización en la estrategia, pero no plantean nuevos retos que no puedan ser resueltos por ellos.

Es probable sin embargo que algunas dificultades se puedan presentar en el incierto intervalo que separa la rutina diaria actual y comenzar a hacer de esta PE la labor de todos los días. Dependerá del mismo equipo y de sus líderes encontrar los caminos adecuados para hacer esa transición, porque las competencias están ya presentes en ellos mismos.

La evolución del entorno externo es una realidad común para todas las empresas. Así también su propia evolución singular determinada por sus inversiones, proyectos, variaciones de su organigrama y su efecto sobre la cultura y sus finanzas. La labor de la Gestión de la compañía, es estar continuamente evaluando el paisaje, detectando oportunidades, que puedan generar nuevos negocios o mejorar los actuales, y amenazas, que hagan peligrar lo ya ganado o desgastar su lustre. Para ello, es necesario que conozca profundamente su empresa, con sus fortalezas y debilidades, y entienda cómo se combinan sus activos tangibles e intangibles para crear valor. Sólo en estas condiciones el Gestor podrá tener los elementos necesarios para saber qué hacer. Pero para ello deberá primero determinar hacia dónde quiere ir, cuál será su norte, su Visión y también qué le va a ofrecer a su mercado que lo diferencie claramente de sus competidores, o sea su Misión. Y así podrá ir construyendo una Planificación Estratégica para la empresa que ofrezca a sus propietarios una rentabilidad superior al promedio de mercado de manera sustentable. Y a sus trabajadores y demás stakeholders, una empresa que cumpla con sus expectativas y con su rol en la sociedad a través de desarrollar su Misión.

Esa ha sido la pretensión de esta Memoria. Evaluar las actuales condiciones internas y externas de la empresa en estudio, Rosen, y proponer una nueva Planificación Estratégica de acuerdo a las condiciones vigentes, con aplicación para el periodo 2012 - 2016.

Se ha detectado que existen poderosas fuerzas que se están moviendo en el mercado y que un posible acoplamiento entre ellas puede constituir una amenaza potencial para Rosen. Entre ellas se destacan el mayor poder que ha adquirido el Canal Mayorista y la posibilidad de activación de la competencia principal, además de una eventual alianza entre representantes de ambos (mayoristas y competencia).

Rosen sin embargo, cuenta con las fortalezas necesarias para enfrentarlos y deberá por tanto desplegar todas sus capacidades en el afán de mantener y asegurar su posición en el mercado de manera indiscutible. Para ello cuenta con su mejor y más poderoso activo: su marca. A la cual deberá agregar como competencias centrales el equipo de gestión, la cultura innovadora, el servicio de distribución y su cadena de tiendas.

Combinando todos los elementos, más una Visión desafiante y una Misión clara y compartida; se da la combinación que permite conformar un PE que pueda alinear las fuerzas de la empresa en pos de enfrentar el momento actual y salir fortalecida confirmando el liderazgo indiscutible, desalentando amenazas del entorno y logrando un mayor valor para sus accionistas.

A partir de esta plataforma, la empresa queda en condiciones de iniciar luego una nueva etapa, esta vez de consolidación internacional que le permita transformarse en un actor global. No obstante esta aspiración se podría ver obstaculizada por el acceso a capital y por no contar con todas las competencias necesarias. Estos dos elementos también forman parte del diagnóstico de esta Memoria, pero no de su estrategia, ya que para abordarlos se requiere de decisiones que exceden las atribuciones incluso de los Directores. En efecto, el acceso al capital requerido para una estrategia global sólo podría tenerse por la vía de modificar la estructura de la propiedad, que permita el ingreso de nuevos recursos y con ello, de nuevos protagonistas en la Gestión que puedan aportar con sus conocimientos, talentos, experiencia y redes de ayuda.

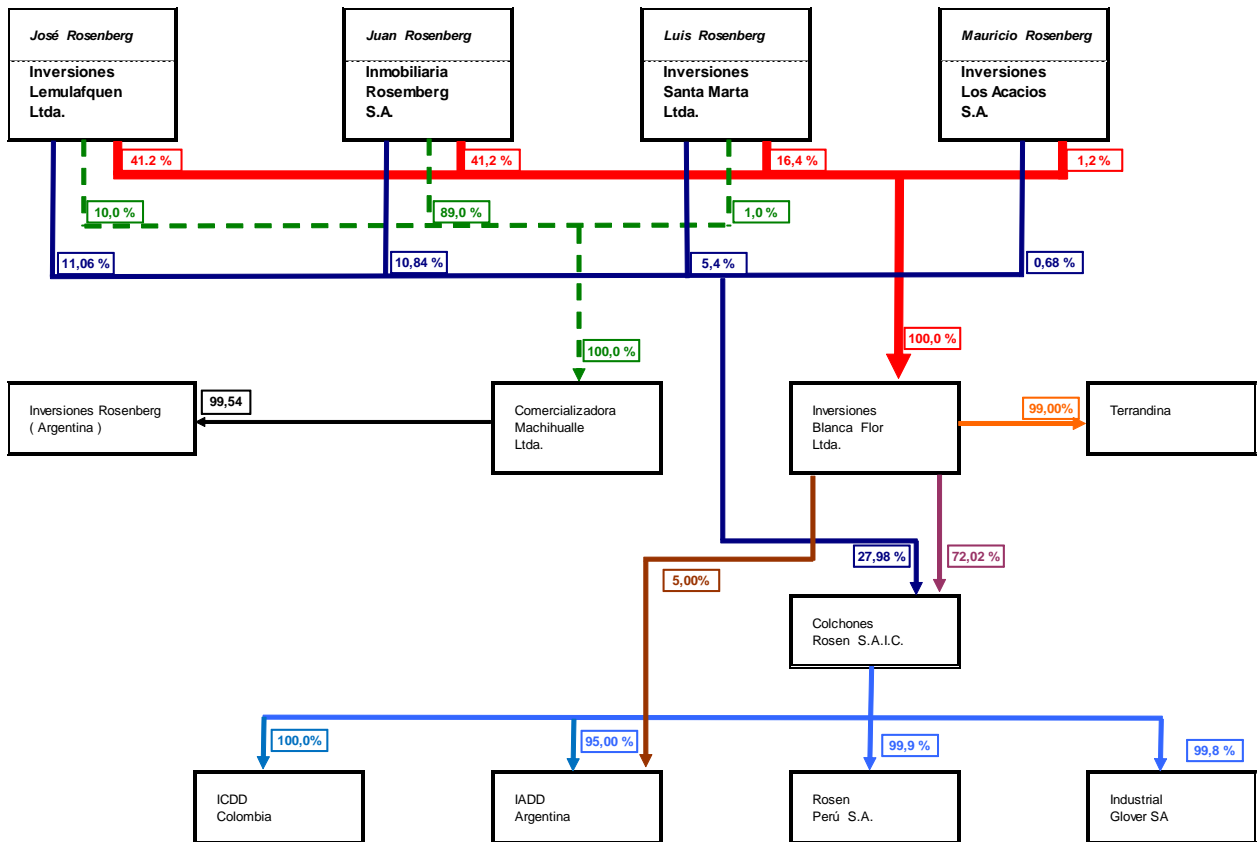
La necesidad de modificar la estructura de la propiedad y el Gobierno Corporativo, es para mí, el autor de esta Memoria, el desafío inmediatamente próximo que espera en un futuro cercano a Rosen, para posibilitar su salto desde una exitosa empresa regional, a una corporación global.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] ARAMAYO, O. [s.a.]. Curso “Manual de Planificación Estratégica” como parte del Diplomado “Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo”. Santiago. Universidad de Chile. Instituto de la Comunicación e Imagen.
- [2] BENDLIN, C. 2000. Curso de Planificación Estratégica, presentación en PDF tomada de
www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/planificaci%F3n%20y%20Administraci%F3n%20Financiera.ppt
- [3] CASTAÑEDA, M.J. 2007. Desarrollo de una estrategia de negocios para una empresa consultora. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [4] CASTILLO, E. 2005. Planificación y Control de Gestión. Documento elaborado para Cátedra “Planificación”. Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Santiago. Universidad de Chile.
- [5] EVOLI, J. 2001. Planeación Estratégica. Consulta en <http://www.monografias.com/trabajos7/plane.shtml>
- [6] HAX, A. y MAJLUF, N. 2004. Estrategia para el liderazgo competitivo. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- [7] HITT, M., IRELAND, R. y HOSKISSON, R. 2007. Administración Estratégica. México. CENGAGE Learning.
- [8] KAPLAN, R. y NORTON, D. 2007. La Organización focalizada en la Estrategia. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- [9] LEFORT, F. y WIGODSKI, T. 2007. Una mirada al gobierno corporativo en Chile. Santiago. Ediciones Universidad Católica De Chile.
- [10] MARQUEZ, R. 2007. Diseño de un balanced scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [11] PORTER, M. 1997a. Estrategia Competitiva. CECSA.
- [12] PORTER, M. 1997b. Ventaja Competitiva. CECSA.

Anexo A

Estructura de la Corporación

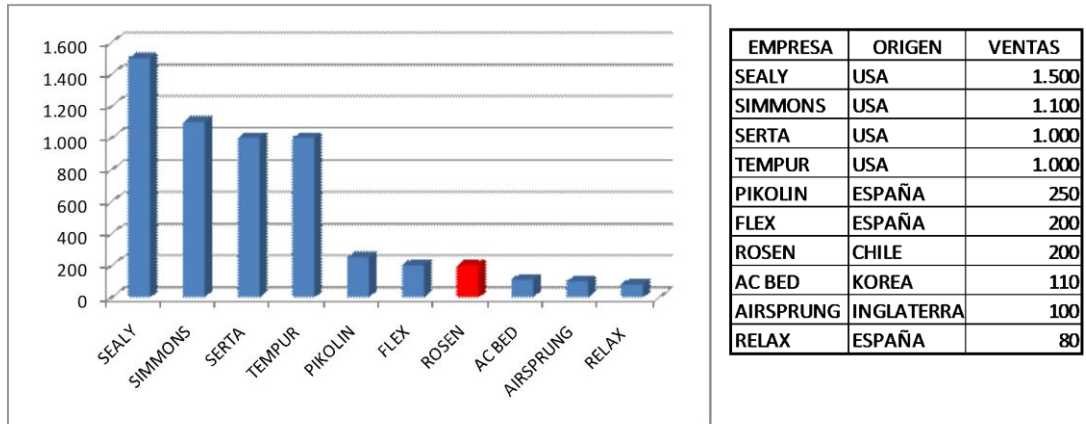


Fuente: Rosen Chile

Anexo B

Ventas de empresas de la Industria del Descanso

Unidades en millones de dólares



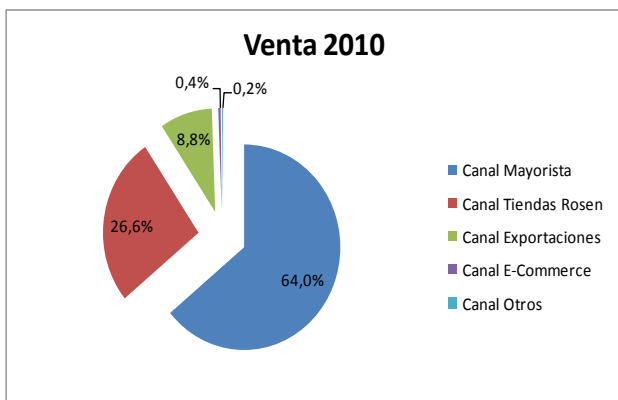
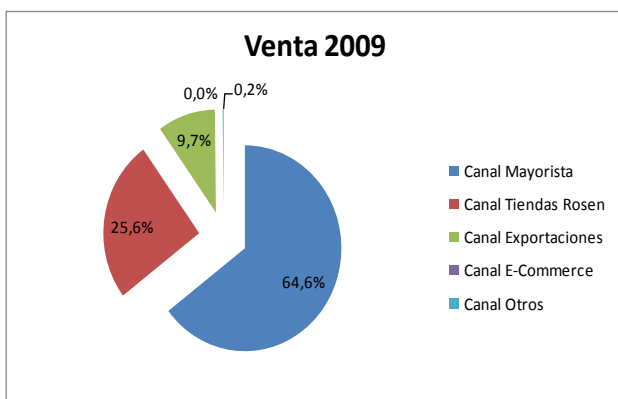
Fuente: Elaboración propia en base a información pública de cada empresa

Anexo C

Ingresos por canal - Rosen

Informe Metas de Ventas Enero - Diciembre 2010 (MM\$)

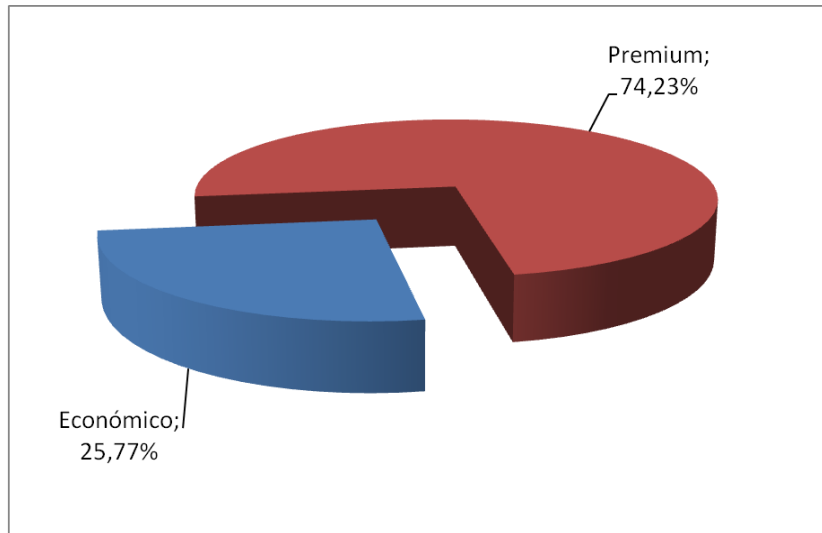
Canal / CD	Venta 2009	Venta 2010	Delta % año	Crec MM\$	% sobre crec
Canal Mayorista	42.736,5	48.000,3	12,32%	5.263,7	59,70%
Canal Tiendas Rosen	16.921,6	19.954,6	17,92%	3.032,9	34,40%
Canal Exportaciones	6.406,5	6.609,1	3,16%	202,6	2,30%
Canal E-Commerce	0,0	310,8		310,8	3,53%
Canal Otros (Otros, Emp. relacionadas)	114,3	121,7	6,53%	7,5	0,08%
Venta Rosen SAIC Chile	66.178,9	74.996,5	13,32%	8.817,6	100,00%



Fuente: Empresa

Anexo D

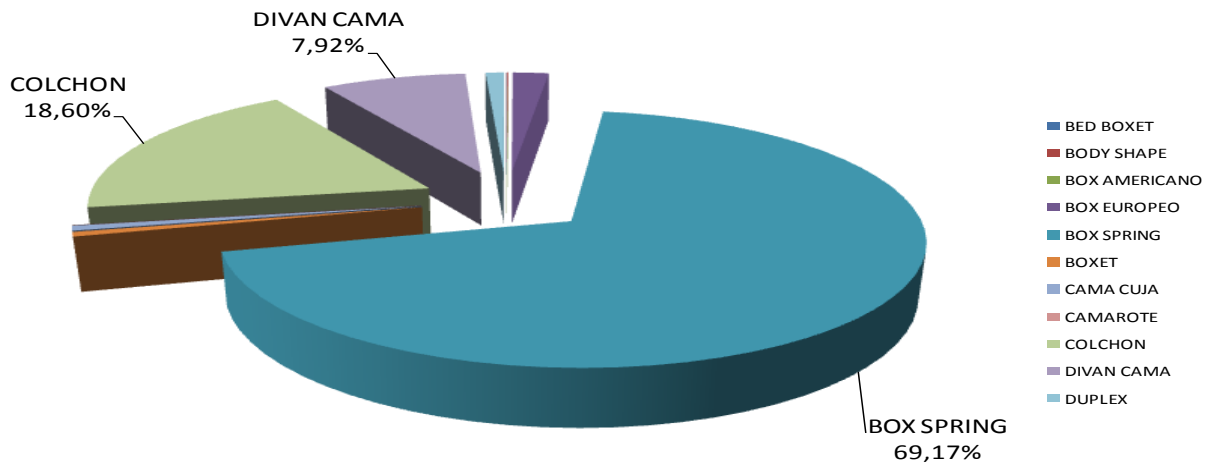
Estructura de las ventas mayoristas según tipo de solución de descanso



Fuente: Empresa de acuerdo al sell out de Grandes Retailers al primer Semestre 2011

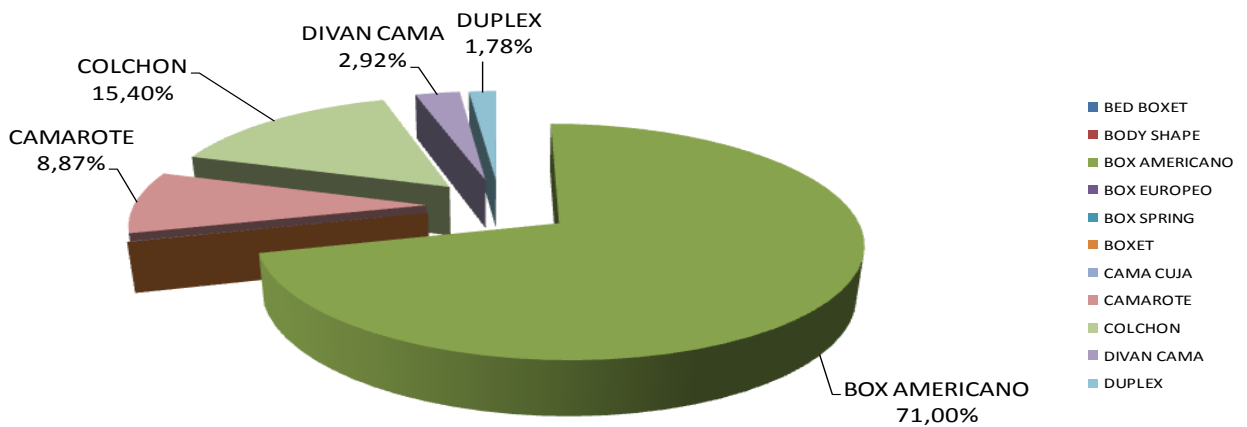
Anexo E

Estructura de la línea premium por producto



Fuente: Empresa de acuerdo al sell out de Grandes Retailers al primer Semestre 2011

Estructura de la línea económica por producto

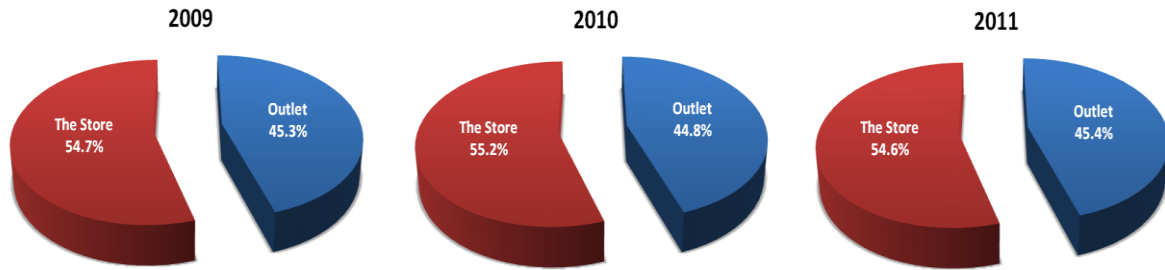


Fuente: Empresa de acuerdo al sell out de Grandes Retailers al primer Semestre 2011

Anexo F

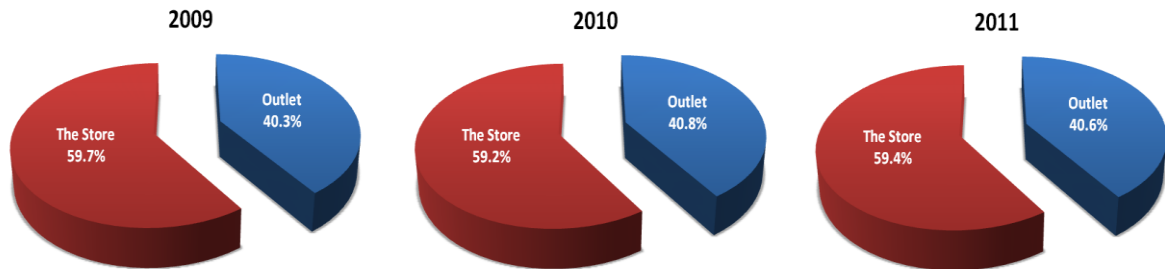
Composición de la venta y contribución de Canal Retail por formato

Facturación



Fuente: Empresa

Contribución



Fuente: Empresa

Anexo G

Facturación y contribución del formato The Store por tienda

Facturación								
	<i>Ene-Dic</i>				<i>Ene-Jun</i>			
	2009	2010	Var%	Var \$	2010	2011	Var%	Var \$
Alto Las Condes	2,233	2,787	24.8%	554	1,277	1,526	19.5%	249
El Trebol	912	1,000	9.7%	89	442	476	7.8%	34
Los Leones	253	305	20.7%	52	144	150	4.3%	6
Marina Arauco	1,096	1,236	12.8%	140	568	638	12.4%	70
Nueva Costanera	673	856	27.1%	183	353	450	27.5%	97
Parque Arauco	2,933	3,431	17.0%	498	1,521	2,015	32.5%	495
Portal Temuco	452	487	7.6%	35	221	235	6.4%	14
Temuco (Planta)	501	599	19.7%	99	303	302	-0.4%	-1
Total general	9,053	10,702	18.2%	1,649	4,827	5,792	20.0%	965

Fuente: Empresa

Contribución								
	<i>Ene-Dic</i>				<i>Ene-Jun</i>			
	2009	2010	Var%	Var \$	2010	2011	Var%	Var \$
Alto Las Condes	1,064	1,438	35.2%	374	660	825	24.9%	165
El Trebol	414	499	20.8%	86	220	256	16.0%	35
Los Leones	114	156	36.4%	42	73	82	11.1%	8
Marina Arauco	514	629	22.4%	115	290	343	18.2%	53
Nueva Costanera	308	442	43.4%	134	180	243	35.4%	64
Parque Arauco	1,381	1,778	28.7%	397	793	1,085	36.9%	292
Portal Temuco	201	241	19.8%	40	109	121	10.6%	12
Temuco (Planta)	210	286	36.5%	77	142	141	-0.9%	-1
Total general	4,207	5,470	30.0%	1,264	2,468	3,095	25.4%	627

Fuente: Empresa

Anexo H

Facturación y contribución del formato Outlet por tienda

Facturación								
	<i>Ene-Dic</i>				<i>Ene-Jun</i>			
	2009	2010	Var%	Var \$	2010	2011	Var%	Var \$
Caupolican	1,502	1,634	8.8%	132	751	903	20.2%	152
Concepción	381	381	0.0%	0	152	232	52.7%	80
Irarrazaval	1,580	1,686	6.7%	106	820	777	-5.2%	-43
Showroom	2,430	2,844	17.0%	413	1,353	1,656	22.4%	303
Talcahuano	1,144	1,439	25.8%	295	647	890	37.6%	243
Vicuña Mackenna	450	713	58.5%	263	348	355	2.0%	7
Total general	7,487	8,697	16.2%	1,210	4,071	4,813	18.2%	742

Fuente: Empresa

Contribución								
	<i>Ene-Dic</i>				<i>Ene-Jun</i>			
	2009	2010	Var%	Var \$	2010	2011	Var%	Var \$
Caupolican	544	681	25.3%	137	320	371	15.9%	51
Concepción	133	160	20.6%	27	65	105	62.3%	40
Irarrazaval	601	734	22.1%	133	352	364	3.2%	11
Showroom	959	1,277	33.2%	318	620	743	19.8%	123
Talcahuano	411	601	46.3%	190	271	371	37.1%	100
Vicuña Mackenna	192	317	65.0%	125	156	165	5.7%	9
Total general	2,839	3,771	32.8%	931	1,784	2,119	18.8%	335

Fuente: Empresa

Anexo I

Estimación de Market Share total

Participación Rosen

	2010													2011						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	T.2010	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	T.2011
Falabella	42.5%	47.3%	51.6%	50.9%	50.6%	49.0%	44.6%	48.0%	46.7%	45.0%	47.0%	47.8%	47.5%	44.1%	43.9%	47.3%	47.8%	44.1%	47.1%	45.7%
Ripley	43.1%	44.7%	48.7%	51.6%	50.3%	52.3%	49.7%	46.9%	43.8%	42.2%	44.5%	45.4%	47.1%	47.1%	45.9%	47.5%	46.3%	45.6%	46.4%	46.5%
Paris	42.8%	46.0%	51.0%	49.8%	51.7%	52.8%	47.6%	46.5%	47.1%	43.8%	45.3%	46.0%	47.5%	43.4%	43.6%	47.1%	45.6%	40.4%	41.8%	43.7%
Hites	14.5%	11.8%	12.3%	11.6%	14.8%	15.3%	18.0%	15.7%	16.1%	10.1%	12.9%	14.5%	13.8%	11.3%	11.2%	22.3%	17.5%	17.4%	21.2%	17.3%
Din	23.8%	20.8%	19.9%	21.8%	23.9%	24.4%	22.3%	34.2%	22.4%	21.9%	19.2%	24.3%	23.1%	20.6%	21.0%	25.4%	26.3%	20.4%	22.5%	22.8%
Corona	36.1%	34.5%	32.4%	29.6%	28.0%	33.6%	30.8%	31.5%	28.5%	21.9%	29.7%	31.5%	30.0%	34.5%	31.7%	25.8%	28.0%	31.4%	26.2%	29.5%
T.Rosen	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Multicentro	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	46.5%	48.5%	49.4%	50.2%	51.3%	53.2%	48.7%	50.0%	48.7%	45.9%	46.0%	50.4%	49.0%	46.9%	46.5%	48.8%	48.3%	45.1%	47.7%	47.2%

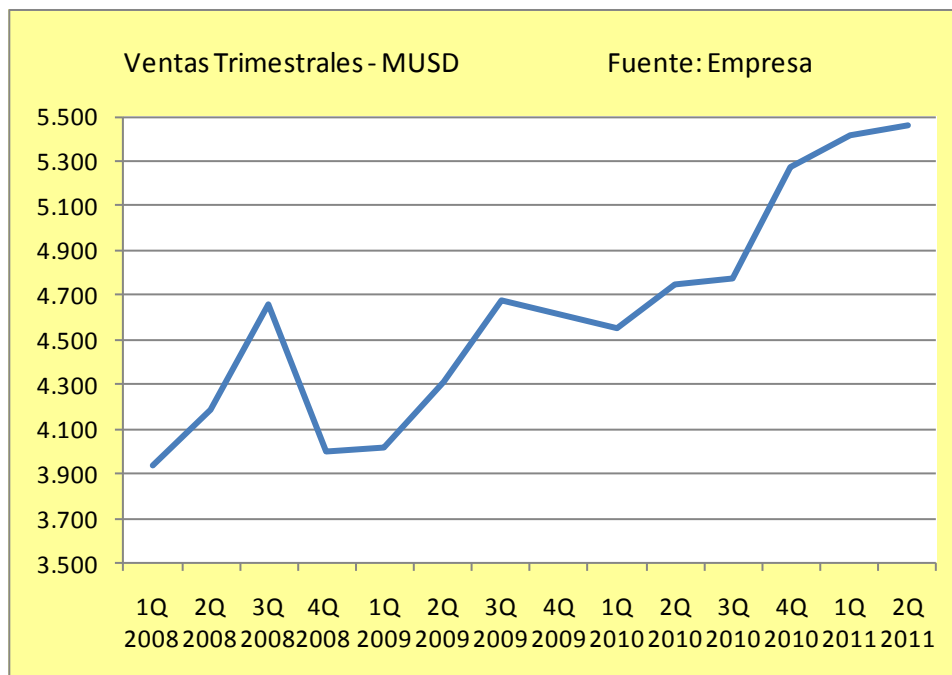
Fuente: Empresa

Anexo J

Evolución de ventas – Rosen Perú

Ventas Trimestrales - MUSD				
Año	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
2008	3.938	4.183	4.655	4.001
2009	4.020	4.308	4.680	4.614
2010	4.551	4.747	4.776	5.274
2011	5.418	5.464		

Fuente : Empresa



Anexo K

Análisis Externo de la Industria

Segmento demográfico³³

Las características del cambio poblacional acaecido en Chile en el presente siglo, han sido determinadas y determinantes de una serie de cambios sociales que se influyen mutuamente. Entre ellos tienen especial relevancia la tendencia de dos componentes demográficos: mortalidad y fecundidad; que determinan un menor crecimiento de la población pero simultáneamente un envejecimiento de la misma. Como se puede ver en el Anexo L, la proyección de población urbana hacia 2020 disminuye en número en todos los grupos de edad bajo 25 años y crece desde esa edad en adelante, a tasas crecientes de manera que la población de 50 a 70 años sumará a esa fecha 3.622.173 personas con un 22% de la población total. Mientras que el mismo segmento etario suma a 2010 2.704.763 personas con un 18% sobre la población total. El segmento de 50 a 70 años crecerá en términos absolutos un 34%, mientras que la población urbana crecerá sólo un 9%.

Otras tendencias notables que se reflejarán en la segunda década del siglo son los cambios en la estructura de los hogares chilenos, destacándose el aumento de los hogares monoparentales y unipersonales que aparecen como nuevas tendencias en que las personas organizan su convivencia. Un dato que hay que destacar, es que en Chile durante los últimos 20 años hay una clara disminución del número de integrantes de los hogares, pasando de 4,5 personas por hogar en el año 1982 a 3,5 en el 2002, es decir, una disminución de una persona por hogar en 20 años. Esto da cuenta de varios fenómenos: de la tendencia de las personas por formar hogares más pequeños; de la baja de la fecundidad que hace que las parejas tengan menos hijos y los hogares no aumenten su tamaño; y del aumento de los hogares unipersonales conformados por personas adultas mayores, debido al envejecimiento de la población.

³³ Referencia: INE "Población y Sociedad, Aspectos Demográficos". Subdirección de Operaciones Departamento de Estadísticas Demográficas y Vitales. Profesional responsable Ninoska Damianovic Camacho. Publicado en 2008.

Segmento económico

Chile está enfrentando la segunda década del siglo con una base auspiciosa para el desarrollo y el crecimiento de su economía. Más allá de las coyunturas que pueden acelerar o desacelerar esa tendencia (desastres naturales, crisis internacionales, etc.), existe un acuerdo básico entre los actores sociales acerca de la necesidad de mantener y cuidar los pilares que sostienen el crecimiento. Entre ellos mantener una situación fiscal equilibrada, una posición de deuda prudente y una inflación controlada.

Más allá de estos acuerdos básicos, es necesario avanzar en hacer modificaciones al modelo que permitan mejorar la capacidad de la economía para crecer a tasas superiores a las actuales y mejorar la distribución del ingreso para mantener la estabilidad social necesaria para lograr ese crecimiento.

Con todo, el entorno económico se proyecta con un crecimiento estable, incorporando coyunturas que lo aceleran o desaceleran y que provocarán cierta volatilidad en etapas de los próximos años.

Segmento político/legal

Como una continuación de la tendencia percibida en los últimos años, se espera que aumenten las regulaciones en los ámbitos laborales, de respeto al consumidor y de evitar las concentraciones que limiten la competencia. Junto con ello seguramente se aplicarán mayores y más rigurosos controles, que debieran motivar a las empresas a moverse con más holgura dentro de los límites normativos, evitando la conducta más tradicional de permanecer cerca de los bordes.

Se intuye también que podrían darse reformas tributarias que más allá de aumentar la recaudación fiscal, la redistribuyan aumentando el cargo a las mayores empresas en beneficio de las pymes y de las personas.

Segmento sociocultural

Las tendencias que se perciben indican que la preocupación por el medio ambiente irá en aumento, lo que exigirá de las empresas una inversión en prevención que les permita presentarse a un mercado más sensible, como ecológicamente respetuosas. Lo

mismo deberán incorporar elementos de responsabilidad social empresarial, que demuestre una sensibilidad a través de retornar a la comunidad parte de sus ganancias. Deberá ser esencial en estos temas actuar con un foco preciso, para no desperdiciar recursos sin cumplir el objetivo deseado.

En el ámbito de las personas, le empresa enfrentará una demanda por una mejor calidad de la vida laboral y deberá adaptar su desarrollo de personal a una creciente rotación laboral.

Segmento tecnológico

La innovación se ha transformado más que en una característica valiosa, es y será con mayor énfasis un elemento de sobrevivencia para las empresas. La velocidad de los cambios está modificando con una velocidad desconocida hasta ahora, las herramientas de gestión y las tecnologías de producción, lo que obligará a las empresas a incorporarlas para poder actualizar su oferta al mercado e incorporar las ventajas de costos que se deriven. La innovación debe ser un valor estratégico para las empresas en la presente década.

Segmento global

Tenemos actualmente en el mundo a las economías consideradas tradicionalmente como desarrolladas (Europa y USA) en una etapa de debilitamiento que contrasta con el vigor de las economías emergentes (China, India, Brasil). Esta modificación, no tanto en los tamaños de las economías como en las tasas de crecimiento, podría incentivar a las primeras a buscar nuevos mercados con alto potencial. Asimismo la capacidad industrial de las grandes economías emergentes, también las motivará a buscar mercados para sus excedentes. En ese escenario países como Chile, Perú y Colombia presentan ventajas considerables por su mix de estabilidad y crecimiento potencial.

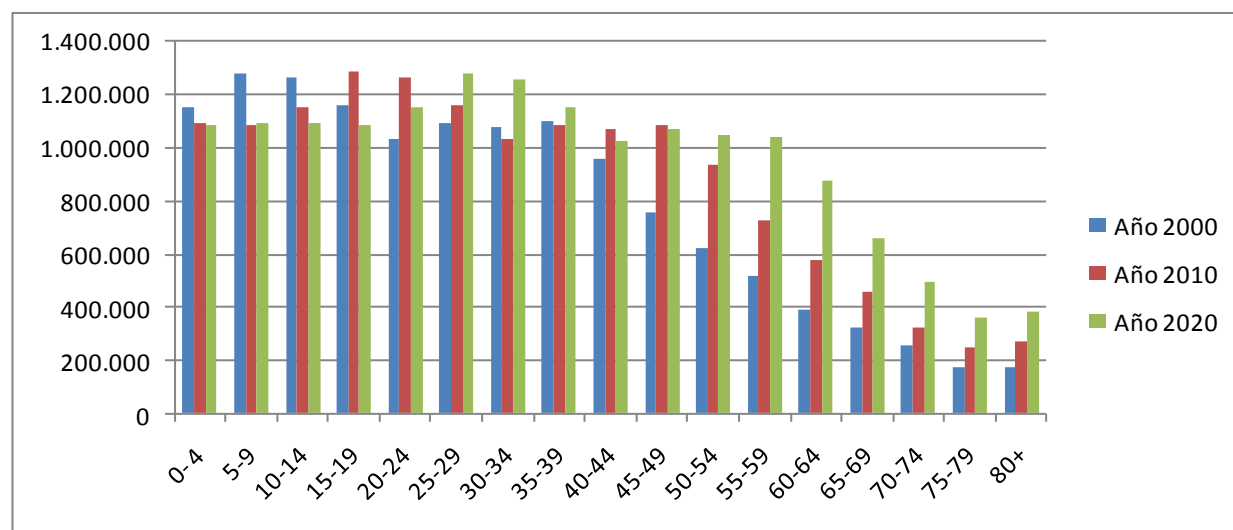
Dado lo anterior, se estima que aumentará la competencia en la región, con una mayor concentración en empresas más grandes y la incorporación de grandes actores a nivel mundial.

Anexo L

AREA URBANA: POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, POR SEXO, SEGÚN GRUPOS
QUINQUENALES DE EDAD. 2000-2020

GRUPO DE EDAD AÑOS

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
TOTAL	10.999.028	12.184.755	13.336.913	14.123.527	14.868.172	15.558.447	16.170.670
0- 4	1.212.100	1.225.108	1.151.301	1.086.558	1.090.616	1.095.323	1.082.399
5-9	1.086.637	1.251.759	1.282.216	1.151.784	1.087.281	1.090.879	1.095.060
10-14	962.996	1.118.572	1.260.935	1.283.409	1.153.204	1.088.129	1.091.091
15-19	1.035.393	943.322	1.158.339	1.261.733	1.284.374	1.153.734	1.088.140
20-24	1.035.304	1.035.119	1.036.092	1.159.247	1.262.718	1.284.532	1.153.262
25-29	1.067.194	1.091.567	1.091.528	1.036.288	1.159.420	1.261.662	1.282.515
30-34	937.589	1.109.944	1.080.005	1.090.661	1.036.060	1.157.796	1.258.787
35-39	750.626	952.993	1.099.126	1.077.489	1.088.474	1.033.423	1.153.851
40-44	627.017	756.141	957.846	1.093.337	1.072.331	1.082.871	1.027.721
45-49	534.224	628.579	758.825	948.821	1.083.459	1.062.675	1.073.014
50-54	418.018	529.930	623.096	746.764	934.287	1.067.123	1.046.983
55-59	366.273	407.585	516.457	606.275	727.572	910.980	1.041.481
60-64	311.680	351.535	390.921	493.954	581.243	698.828	876.380
65-69	236.008	287.893	326.121	363.926	461.661	545.100	657.329
70-74	180.979	209.201	258.232	291.667	327.449	417.627	495.472
75-79	123.222	147.449	173.712	217.163	247.645	280.303	360.020
80+	113.768	138.058	172.161	214.451	270.378	327.462	387.165



Fuente: INE, Programa de Proyecciones de la Población, Departamento de Demografía

ANEXO M

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre las empresas que compiten

Las empresas participantes en la industria actualmente, se pueden dividir en dos conjuntos en cuanto a la dinámica que muestran como competidores:

- i. Empresas que tienen una posición de mercado estable y que participan esencialmente en el segmento económico, sin aspiración evidente por modificar su estatus. Además pertenecen a familias que carecen de capital como para procurar establecer un proyecto que cambie radicalmente su estructura comercial y productiva. No representan un riesgo de rivalidad y en general trabajan en soluciones económicas, sin toparse significativamente con Rosen. Componen este conjunto Celta y Mantahue.
- ii. Empresas cuya oferta se cruza claramente con el core business de Rosen y que tienen aspiraciones de capturar un mayor market share a costa de su competencia, especialmente Rosen. Cada una de ellas además y por diversas razones, está en una posición financiera que podría permitirle iniciar un proyecto comercial o productivo ambicioso.

A continuación se analizan más en detalle los 3 casos de este segundo conjunto:

- **CIC.** Durante los últimos 20 años esta empresa ha tenido un devenir corporativo azaroso. En ese periodo tuvo varios cambios de propiedad y diversas estrategias que transformaron la estructura comercial y productiva de la empresa. De esa forma estuvo en el negocio de bicicletas, exploró con amplitud el negocio de los muebles y desatendió en su etapa de mayor crecimiento el negocio del descanso. Derivó en una situación de deuda compleja que la obligó a aceptar un acuerdo de pago con los bancos que restringió sus posibilidades de endeudamiento e inversión, debiendo destinar sus flujos casi íntegramente a pago. No obstante en los últimos años su situación financiera se estabilizó, al

punto que recientemente se levantaron los covenants del convenio con los bancos y nuevamente tiene acceso al crédito (ver Anexo N). Además sus propietarios Yuraszeck y Larraín tienen capital como para apoyar nuevas inversiones. Se trata entonces de un actor tradicional con una marca bien posicionada que está retornando a poder competir normalmente.

- **Flex.** Ha permanecido varios años en etapa de proyecto, sin poder entrar con propiedad a los Grandes Retailers y debiendo conformarse con ofertar en cadenas de menor estatus. Asimismo su matriz en España estaba en una situación financiera compleja, lo que impedía apoyar a sus filiales en Brasil y Chile. Este año 2011 sin embargo, Flex España recibió un aporte de capital por parte de nuevos socios que entraron en su propiedad (ver Anexo O) cuyo monto no fue público pero se estima en MMUSD 100. En el mismo año Flex Chile pudo aprovechar la retirada de la marca Serta de París y ocupar su lugar en esa tienda, lo que le permitió aumentar su participación de mercado. A partir de allí también ha entrado por la misma vía a Falabella y Ripley, tornándose en la empresa con mayor crecimiento de la industria. No es claro aún que Flex España destine recursos importantes a esta filial, porque pareciera estar privilegiando a Flex Brasil. No obstante se ha tornado en Chile en un actor relevante y que tiene una oferta que compite directamente con el target de Rosen.
- **Sealy.** Por ahora es un actor pequeño que oferta sus productos en los supermercados Líder, por lo cual no se cruza con Rosen. A su vez Sealy Corp. en USA es una empresa financieramente muy ajustada. Por lo mismo sin embargo está en búsqueda de nuevos mercados y Chile para ella es una posición interesante que en proporción no representa una inversión importante y que le puede servir de plataforma para entrar en otros mercados atractivos como Perú y Colombia. Es potencialmente un rival muy activo.

La rivalidad competitiva además tiene un matiz especial para Rosen, toda vez que al ser el líder de la industria, se convierte en objetivo preferente para las estrategias de la competencia.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la *Rivalidad entre las empresas que compiten*:

Empresa	Comentario
CIC	Es un declarado seguidor y le ha ido bien. Está saliendo de situación financiera compleja, lo que le permite activar inversiones y comunicación. Competidor activo y directo.
Celta	Se ha posicionado en segmentos económicos y canales multitiendas. Competidor pasivo y con baja coincidencia de negocios.
Flex	Competidor pequeño pero que apunta directo al core business. Liderazgo en productos, con amplia oferta. Competidor activo, directo y en crecimiento.
Mantahue	Segmentos económicos. Trabaja con multitiendas regionales. Competidor pasivo y con baja coincidencia de negocios.
Sealy	Recién incorporado. Mayor empresa a nivel mundial. Por ahora en segmentos económicos sin mayor coincidencia. Potencialmente activo y directo

Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores

Las materias primas más importantes para Rosen son la madera, alambre de acero, químicos para la producción de espuma de poliuretano, fibras y telas. No tiene dependencia relevante de algún proveedor de servicios.

De las materias primas indicadas, para los químicos y el alambre se tienen proveedores tradicionales (Dow e Inchalam respectivamente), que cubren una porción importante del abastecimiento. No obstante no hay restricciones para operar con terceros, lo que regularmente se hace, y existe una amplia y competitiva oferta en el mundo.

La madera se compra principalmente a Masisa y se trata de un abastecimiento difícil de reemplazar sin perder la estabilidad del flujo y la calidad. Rosen reconoce esta dependencia, pero la mitigará a través de una alianza estratégica en que comercializará

muebles planos producidos por Masisa, con lo cual se espera que se equilibre la relación en una mutua dependencia.

Las fibras y telas se importan de diversos proveedores y países, existiendo una oferta amplia y competitiva.

Un resumen del *Poder de negociación de los proveedores* se muestra a continuación:

Proveedor	Inc Costo	Comentarios
Madera	15 – 18%	Principal es Masisa. Difícil de sustituir por estabilidad y confianza. Esta en proceso una alianza estratégica.
Químicos	10 – 12%	Principal es Dow con plantas en Argentina y Brasil. Commodity. Matrimonio por conveniencia. No hay restricción para compra a terceros.
Alambre	8 – 10%	Principal es Inchalam. Matrimonio por conveniencia. No hay restricción para compra a terceros.
Fibras	8 – 10%	Principal es Hivus en Corea, pero existen muchas alternativas disponibles. Es un commodity
Telas	10%	Proviene de diversos proveedores desde China y Bélgica. Existen muchas alternativas.
Varios	10%	No hay relevantes.

Fuente: Elaboración propia

Amenaza de nuevos entrantes

No se percibe interés por ingreso de nuevos actores. Sin embargo existe la posibilidad de compra o asociación por parte de Sealy y Flex, como medio de crecimiento inorgánico. El interés principal puede ser CIC. Eventualmente una empresa menor: Fernando Sánchez y Cía. Ltda. (Celta) o Herardo Castro (Mantahue).

También existe la posibilidad de que un retail importante trate de desarrollar una alianza o directamente una asociación con alguna empresa de la industria. Los márgenes son muy atractivos, no implica manejo de inventarios y genera margen financiero. Existe en

la historia un caso fallido en París con Serta. Hoy día hay un apoyo que no se puede catalogar de alianza, de Falabella a Flex. En efecto ese Retail le otorga a Flex condiciones para la venta (espacio de exhibiciones y publicidad) superiores a la proporción que le correspondería por la venta que registra. No obstante, lo anterior aparece más bien como una escaramuza comercial que como una estrategia de alguno de los componentes del canal. No se conoce con transparencia si alguna de estas tiendas tiene alguna estrategia de este tipo para la categoría, pero si así fuera deberá desarrollar previamente partes de la cadena de suministro esenciales para competir con mayor volumen. Me refiero específicamente al servicio de despacho a cliente final, que en el caso de Rosen implica hasta 600 despachos diarios, a estabilidad en la calidad y a recomponer o ampliar su capacidad productiva. Estas características si bien no son imposibles de lograr, demandarán largo tiempo e inversión, lo que sin lugar a dudas debe estar actuando como una barrera para desalentar este tipo de estrategias.

El cuadro siguiente contiene el resumen acerca de la *Amenaza de nuevos entrantes*:

Comentarios

No se percibe interés por ingreso de nuevos actores. Sin embargo existe la posibilidad de compra o asociación por parte de Sealy y Flex, como medio de crecimiento inorgánico. El interés principal puede ser CIC. Eventualmente una empresa menor: Fernando Sánchez y Cía. Ltda. (Celta).

También existe la posibilidad de que un retail importante trate de desarrollar una alianza o directamente una asociación con alguna empresa de la industria. Los márgenes son muy atractivos, no implica manejo de inventarios, genera margen financiero. Casos: París – Serta / Apoyo de Falabella a Flex

Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los compradores

La alta concentración de los ingresos en pocos clientes (Ver Cuadro N° 5) otorga un fuerte poder de negociación a los principales compradores. Entre ellos el más importante es Falabella por ser el canal de distribución más grande y mejor estructurado, con amplia cobertura en clientes y regional y mejor posicionamiento. Se estima que un 30% de la oferta de la industria del descanso se canaliza por este canal.

También tienen alto poder pero en menor escala, los otros dos Grandes Retailers París y Ripley. Tiene características similares a Falabella, pero menor capacidad como canal y menor cobertura. Se estima que cada uno canaliza un 20% de la oferta de la industria. El poder de estos compradores se advierte en los términos que logran negociar en precio y condiciones, rebates, apoyos publicitarios y otros. Esta es una dimensión intensa para la industria, pero que afecta más a los otros actores y en menor escala a Rosen. Ello porque la marca le otorga una mayor fortaleza relativa y porque el Canal Retail de Rosen le da alternativas de venta que le permiten descargar inventario y aliviar presiones en las bodegas y en el flujo financiero.

A continuación un resumen acerca del *Poder de negociación de los compradores*:

Segmentos	Comentarios
Falabella	Muy Alto poder por ser un canal de distribución más grande y mejor estructurado, con amplia cobertura en clientes y regional y mejor posicionamiento. Participación estimada de 30%
Ripley - París	Poder alto por características similares, pero menor capacidad como canal y menor cobertura. Participación estimada 20% - 20%.
Multitiendas	Poder medio. No representan un canal significativo individualmente.
Regionales	Poder medio, por el foco que tienen en su región de operación.
Mitigadores	Marca, canal propio, participación en el negocio, márgenes mejores al promedio, sistema just in time, genera negocio financiero.

Fuente: Elaboración propia

Amenaza de productos sustitutos

Las innovaciones que se observan en esta industria, no modifican la solución de descanso en su esencia, por lo cual no se percibe peligro de que el proceso productivo pierda vigencia. De esa manera elementos nuevos como la espuma viscoelástica, el látex o las láminas de gel; se pueden integrar al proceso productivo normal y generar nuevos productos de mayor confort y mayor valor y margen. En efecto Rosen ha sido la única empresa del país que continuamente está generando nuevas proposiciones, soluciones más sofisticadas destinadas a un público innovador que no encuentra una oferta similar en el mercado.

Resumen sobre *Amenaza de productos sustitutos*:

Comentarios

No es significativo en el análisis de entorno. Hay algunas tendencias pero que penetran en nichos pequeños: futón.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N

Miércoles 5 de octubre de 2011 | 05:00

\$6 MIL MILLONES

CIC logra reestructurar deuda con B. de Chile

✉ ENVIAR 📄 IMPRIMIR A+ AUMENTAR A- DISMINUIR

Compañías CIC detalló a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) el acuerdo que alcanzó con el Banco de Chile y que corresponde a un crédito por \$ 6.000 millones que le permitirá reestructurar su deuda financiera que vencía el 2013, pactándola para siete años.

Según informó la compañía -presidida por Leonidas Vial- el uso de este crédito será utilizado en buena parte para pagar las obligaciones remanentes de un contrato de préstamo denominado “Nuevo Acuerdo Reprogramación de Pasivos” de noviembre de 2004 que ascienden a \$ 4.200 millones.

En aquella oportunidad la compañía celebró con siete entidades financieras (Banco de Chile, BBVA, Santander, BCI, Banco del Estado, Corpbanca y Security) un préstamo que le permitió dar continuidad a sus operaciones. A través de este contrato CIC pagó la totalidad de los intereses que se adeudaban a los acreedores hasta el pasado 5 de agosto de 2004, y reprogramó la totalidad de los pasivos bancarios que al pasado 9 de noviembre de 2004 mantenía con dichos acreedores en virtud del acuerdo.

CIC detalló que la reciente operación con Banco de Chile, -luego de que la SVS solicitará precisar el hecho esencial del pasado 28 de septiembre donde comunicó inicialmente la operación-, será pagado en 14 cuotas semestrales iguales y sucesivas, y será prepagable en cualquier momento.

También agregó que las garantías del crédito serán hipotecarias, liberándose todas las prendas industriales y otras garantías que existan a favor de los bancos en convenio.

Fuente: Diario Financiero on Line

ANEXO O

Artá Capital adquiere un 26% de Flex

ELMUNDO.es | Palma

Actualizado **lunes 21/03/2011 21:13 horas**

Artá Capital, sociedad participada por Corporación Financiera Alba/Grupo March y Mercapital, **ha tomado una participación cercana al 26% en Grupo Flex mediante una ampliación de capital que permitirá consolidar el plan de expansión internacional** de la Compañía, líder europeo en equipos de descanso. En 2010 Flex tuvo unas ventas de 230 millones de euros, un 5% más que 2009.

Así, la entrada de Artá, a través de su fondo de capital desarrollo Deyá, supone un nuevo impulso a la expansión internacional de la compañía para los próximos años.

Los orígenes del Grupo Flex se remontan a 1912, año en el que Antonio Beteré Salvador abre un pequeño taller de reparación de somieres en Zaragoza. Flex es actualmente la compañía **líder en España en la fabricación de colchones, camas articuladas y complementos**, y cuenta con una red en el territorio ibérico de 115 tiendas de las cuales 93 son propias. Está posicionada, principalmente, en el segmento de colchones medio/alto con sus marcas Flex, Dorwin, Dormilón y Mash (marca bajo la cual distribuye almohadas y edredones).

A principios de los 2000, Flex inició un ambicioso proceso de internacionalización del negocio que le ha convertido en uno de los actores más relevantes y de mayor prestigio de la industria del descanso a nivel internacional. De este modo Flex se ha convertido en actor de referencia en países como Reino Unido, Portugal, Brasil y Chile, lo que supone que más del 70% del beneficio del Grupo se genere fuera de España. Flex cuenta hoy con 9 fábricas, 4 en España (Madrid, Sevilla, Navarra y Salamanca) y otras 5 en el extranjero (Reino Unido, Portugal, Chile, Brasil y Cuba).

Artá Capital, sociedad gestora de capital riesgo co-participada por Corporación Financiera Alba (Grupo March) y Mercapital, invierte en compañías no cotizadas (típicamente familiares), líderes en su sector de actividad y que tienen necesidad de incorporar a un socio minoritario para apoyarlas en su crecimiento y desarrollo. Artá Capital gestiona actualmente el fondo Deyá Capital con un capital comprometido de 400 millones de euros, y Flex pasa a ser la sexta compañía participada del fondo, tras Panasa/Berlys, Pepe Jeans/Hackett, Mecalux, Ros Roca y OCIBAR.

La firma del acuerdo se ha llevado a cabo hoy lunes 21 de Marzo, y se espera que el cierre definitivo se produzca una vez se obtenga en las próximas semanas la aprobación de la operación por parte de las autoridades de Competencia.

Fuente: elmundo.es

ANEXO P

Análisis de la Cadena de Valor

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: En términos de infraestructura los aspectos más relevantes son:

- **Equipo de gestión:** Colchones Rosen SAIC cuenta con 53 años de vida y dentro de su propiedad y del equipo de administración, aún trabajan los socios fundadores y ejecutivos, estos últimos de más de 25 años de experiencia en el negocio. Al haber crecido con la empresa, estos socios y ejecutivos han tejido una red de relaciones insustituible entre proveedores de tecnología y materias primas, clientes, bancos, competidores, autoridades y actores internacionales del negocio. Además cuentan con conocimientos profundos del negocio en cuanto a su producción, comercialización y marketing. En los últimos 20 años además, este equipo ha podido ganar experiencia en mercados globales, a través de la participación de Rosen en Perú, Argentina, Colombia, Ecuador, Bolivia; Brasil y Uruguay con presencia comercial, y en cuanto al abastecimiento y tecnología, en China, India, USA, Corea, España, Alemania y otros países. En la competencia relevante no existe un equipo de similar envergadura, dada la breve presencia de Flex y los cambios de propiedad de CIC. Esta función es una ventaja competitiva, porque es valiosa, singular e inimitable. No obstante para que sea sustentable en el tiempo y la podamos considerar como una *competencia central*³⁴ es importante considerar la forma en que esta ventaja debe ser “heredada” a la generación de recambio, dada la edad del equipo de gestión.
- **Estructura de la propiedad:** Rosen es una sociedad anónima cerrada cuya propiedad está distribuida entre los miembros de la familia Rosenberg Villarroel y

³⁴ Definida como la capacidad que le sirve a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales, es decir las actividades que ésta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y las cuales le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo. Esta definición se ha traducido libremente de Hafeez, K., Zhang, Y. y Malak, N. (2002) “Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1). pp 28-35. ISSN 0018-9391.

sus hijos³⁵. En la competencia relevante FLEX es una filial de su matriz en España y CIC es una sociedad anónima abierta que cotiza en la Bolsa de Comercio de Santiago. Si bien FLEX es en su origen una empresa ligada a la familia Beteré (ver Anexo O), su reciente apertura a capitales distintos la da un matiz diferente al de una sociedad cerrada. En ambos casos se estima que estas empresas tienen una ventaja competitiva frente a Rosen, en cuanto al acceso a financiamientos en monto y costo, para desarrollar proyectos de una ambición mayor a lo que permite la sola estructura financiera de la empresa.

- **Gobierno Corporativo:** Asimismo en el Directorio de la empresa y por tanto de la Corporación, los participantes suelen ser miembros de la familia o profesionales ligados a ella. No hay estamentos tales como Comité de Directores, Comité de Auditoría o Comité de Gestión, ni personajes que pudieran integrarlos. En suma Rosen no cuenta con un Gobierno que integre en su Directorio a profesionales de prestigio nacional capaces no sólo de incorporar experiencias y conocimientos distintos si no que también de allegar nuevas relaciones que promuevan el desarrollo de negocios nuevos y diferentes de los actuales. Un Directorio mixto entre familia y profesional por último, aumentará la confianza en la gestión de parte del sistema financiero y de los actores económicos en general. *“La diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias de los directores de la empresa, refuerza la capacidad de ésta para desarrollar de manera exitosa su proyecto empresarial. En tal sentido y considerando la posibilidad de que estos atributos no estén disponibles en cantidad o calidad entre los miembros de la familia, se observa una creciente incorporación de profesionales no relacionados con ella como directores. Estos directores profesionales son los llamados a aportar –con sus conocimientos, talentos, experiencia y redes de ayuda – fundamentadas apreciaciones de la situación de la empresa en el mercado y propuestas para identificar las mejores posibilidades de desarrollo del negocio, con el objeto de consolidar el patrimonio familiar invertido en la compañía.”* (LEFORT Y WIDOGSKY, 2007).

³⁵ La estructura de la propiedad se explica y se presenta en el punto 3.2

Administración de Recursos Humanos: Rosen cuenta con un sistema de administración de RRHH con fuertes arraigos comerciales y productivos. Por ese motivo algunas de las características que destacan son:

- **Remuneración variable:** Es una característica común en la empresa y no sólo presente en las funciones comercial y productiva. Incluso es solicitada por el personal de áreas administrativas, pasando a ser una de las características culturales de Rosen. Si bien este rasgo ha tendido a explotarse más bien por el lado de los volúmenes, está suficientemente arraigado como para extenderse a incentivar variables distintas o bien KPI's provenientes de un BSC.
- **Cultura:** Existen rasgos de la cultura en la empresa que pueden apoyar un proceso de cambio como el que se puede derivar de una nueva proposición de estrategia para Rosen. Según concluye un reciente estudio de cultura y clima en la empresa³⁶: *“La cultura organizacional existente en Rosen no presenta rasgos marcados que determinen una cultura pura. Los rasgos que predominan permiten observar una tendencia a un estilo Constructivo³⁷, que facilita el desarrollo de las necesidades de satisfacción de sus miembros y de la empresa. Este estilo es uno de los que presenta mayor resiliencia, facilitando los procesos de cambio y la incorporación de nuevas metodologías o procedimientos de trabajo.”* Existe por tanto la materia prima básica para completar una Cultura Constructiva y a partir de ella reforzar el valor de la Innovación, que se debería también convertir en una Competencia Central, como se verá más adelante.

Desarrollo Tecnológico: Esta es una de las actividades características de la empresa y muy relacionada con el valor de la Innovación. A diferencia de su competencia, Rosen es la empresa que está habitualmente investigando o analizando lo que se hace en el

³⁶ Referencia: Colchones Rosen SAIC, Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional, autor Jorge Fredes Schürman Asesor en RRHH, enero 2010.

³⁷ Un estilo de cultura Constructivo es aquel que desarrolla las necesidades de satisfacción de sus integrantes, focalizado en rasgos de Logro (las cosas se hacen bien y se valora a los colaboradores. Los colaboradores establecen sus metas y las implementan con entusiasmo), Autoactualización (se valora la creatividad, la calidad sobre la cantidad, el cumplimiento de las tareas y el desarrollo individual. Los colaboradores están motivados a disfrutar de su trabajo, crecer profesionalmente y a aceptar nuevos desafíos), Humanistas (son organizaciones lideradas en forma participativa y centradas en las personas. Los colaboradores muestran alta satisfacción y compromiso con la empresa) y Afiliación (son organizaciones que asignan alta prioridad a las relaciones interpersonales. Los colaboradores son leales a su trabajo, se sienten agradados y cómodos en la empresa).

mundo, para ofrecer nuevas alternativas a sus clientes agregando valor en sus propuestas. Uno de sus aspectos es el lanzamiento de productos nuevos, Somnus en 2010 y productos en base a gel en 2011 (almohadas y camas con tapa en gel)³⁸. También en Rosen se cuenta con contactos sólidos en los principales fabricantes de tecnología a nivel mundial, lo que permite desarrollar soluciones productivas novedosas y ajustadas a la realidad de la empresa. A modo de ejemplo, entre los años 2008 y 2010 se instalaron en la Planta en Temuco 2 líneas de reciclado, con una inversión de 3 millones de dólares, diseñadas y fabricadas en conjunto con proveedores de tecnología (trabajaron una empresa española y una alemana), que permiten reciclar el 100% de los desechos textiles de la Planta (2 toneladas diarias) y aprovecharlos en tapas y aislantes de colchones económicos con un ahorro anual de más de 1 millón de dólares. Por último Rosen también es innovador en su actividad comercial, habiendo desarrollado la única cadena de tiendas de su tipo en Chile y que ha modificado también la forma de competir en los países donde participa. La Innovación es una ventaja competitiva de la empresa y debe incrustarse en la Cultura para que se transforme en una Competencia Central.

Una manifestación interna de este valor es la plataforma de sistemas de la empresa. Desde el año 2008 está implementado en Rosen el ERP SAP en su versión R/3 en los módulos de Finanzas, Costos y Control, Ventas y Distribución, Gestión de Materiales, RRHH y Producción. Actualmente está en etapa de desarrollo la tecnología de inteligencia de negocios a partir del módulo BW de SAP. Con esta tecnología la Administración, además de una operación bien estructurada, cuenta con amplias posibilidades de acceso y elaboración de información para la toma de decisiones y control.

Adquisiciones: Rosen cuenta con una red de proveedores de materias primas, mercaderías, servicios y tecnología; sólidamente construida en sus años de operación. Estas actividades no obstante, son también desempeñadas de manera satisfactoria por la competencia relevante y en general no representan ventajas relativas en un sentido o

³⁸ Se pueden ver en <http://www.rosenthestore.com/ar-rosen/webapp/home.htm> y en el Anexo N° 21.

en otro. Existen proveedores sustitutos para prácticamente el 100% de las necesidades y en general una oferta amplia de todo tipo.

Actividades Primarias

Logística Interna: La logística de entrada en general está bien cubierta por Rosen y su competencia relevante y posiblemente la principal característica a analizar y que diferencia a Rosen en principio de manera negativa, es la posición de su Planta en Temuco. Si bien este es una característica de concepción histórica, debido a que la familia Rosenberg Villarroel es originaria de Angol y luego se mudó a Temuco, siempre en la Región de la Araucanía, es un aspecto que es necesario analizar para validar si estamos o no frente a una desventaja competitiva. Para ello sin embargo hay que extender el análisis a la Logística integral, debido a que así como la posición puede afectar a las materias primas, también puede afectar al despacho de productos terminados. Para tal efecto se cuenta con la información pública de CIC a partir de la FECU que presenta a la SVS trimestralmente. A partir de esa información se puede verificar que:

Cuadro N° 12 – Costo Logístico CIC acum junio 2011

Resultados (MM\$)	Acum Jun 11
Ingresos	19.931
Costos de Logística	-1.021
% sobre las ventas	5,1%

Fuente: FECU CIC a junio 2011

Para comparar con Rosen, se deben hacer una serie de ajustes en los resultados para homologar los criterios contables de ambas empresas. A modo de ejemplo Rosen considera la facturación de fletes como ingreso mientras para CIC es una recuperación de gasto. O bien los arriendos de bodegas externas Rosen los clasifica como “Arriendos” junto con otros como locales, mientras CIC los clasifica como Costo de Logística. Corrigiendo esas diferencias entonces, el costo comparable para Rosen es el siguiente:

Cuadro N° 13 – Costo Logístico Rosen acum junio 2011

Resultados (MM\$)	Acum Jun 11
Ingresos sin Flete	41.310
Fletes	-2.014
Gastos de Transporte	-129
Arriendos	-276
Recuperación de Fletes	248
Gastos netos por Fletes	-2.171
% sobre las ventas	5,3%

Fuente: Estado de Resultados Rosen a junio 2011

Como se observa la diferencia entre ambos análisis de 0,2% no es financieramente significativa, por lo cual no se podría hablar de una desventaja competitiva propiamente tal.

En términos cualitativos también es posible encontrar justificaciones para este “equilibrio” logístico que se observa, a pesar de que la posición geográfica de CIC (y FLEX en consecuencia) podría considerarse más ventajosa. Esta justificación se basa en que el flujo de productos terminados incluye “mucho aire” porque los colchones ocupan mucho volumen en relación a su peso. Ese flujo para Rosen sin embargo, aprovecha el retorno de los camiones que llevan productos al sur y como flete es más barato que el de ida, que debe pagar CIC para abastecer a la zona sur.

Operaciones: La transformación de las materias primas en productos terminados Rosen la efectúa en su Planta Productiva en Temuco. Esta Planta físicamente consiste en 160.000 mt² de terreno y 48.000 mt² de construcciones, con la implementación productiva necesaria para elaborar los productos que conforman la oferta de Rosen de producción propia, que en términos generales representa entre el 75% y el 80% de las ventas de la empresa. Se trata de la Planta en su tipo más grande de Chile y una de las 5 mayores de Latinoamérica. Dado el tamaño relativo, existen dos características de la función de operaciones que son relevantes en términos de la cadena de valor:

- **Economías de Escala:** Resultan difíciles de medir y comparar con la competencia, porque los datos de márgenes por producto en cada empresa

están salpicados de elementos ajenos tales como diferencias en precios de materia prima, campañas comerciales, descuentos, etc. No obstante el volumen de la producción física de Rosen es significativamente superior a su competencia, lo que se refleja en la comparación de sus márgenes en el negocio de colchones. En el cuadro siguiente se compara el margen de Rosen en el negocio colchones en el segmento mayorista, con el margen de CIC. Se hace de esta manera porque la venta de CIC se enmarca en su mayor parte dentro de esos límites. La comparación resulta así:

Cuadro N° 14 – Negocio Colchones / Segmento Mayorista
Comparación de márgenes Rosen versus CIC

ROSEN (MM\$)	2010				2011	
	Mar	Jun	Sept	Dic	Mar	Jun
Ventas Rosen Mayorista sin Tapizados	9.292	11.890	10.760	11.071	11.926	13.273
Costo de Ventas Rosen Mayorista sin Tapizados	5.678	7.361	6.993	7.024	7.424	8.064
Margen de Explotación	3.614	4.529	3.767	4.047	4.502	5.209
Margen Rosen Mayorista sin Tapizados	38,9%	38,1%	35,0%	36,6%	37,7%	39,2%

CIC (MM\$)	2010				2011	
	Mar	Jun	Sept	Dic	Mar	Jun
Ventas	8.386	9.841	9.006	9.237	9.410	10.521
Costo de Venta	-5.721	-6.927	-6.428	-6.504	-6.479	-7.484
Margen de Explotación	2.665	2.914	2.578	2.733	2.931	3.037
%	31,8%	29,6%	28,6%	29,6%	31,1%	28,9%

Diferencia en Puntos Porcentuales	7,11	8,48	6,38	6,96	6,60	10,38
-----------------------------------	------	------	------	------	------	-------

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, del cuadro anterior se puede ver una diferencia promedio de más de 7 puntos porcentuales entre ambas estructuras en el último año y medio, que por supuesto debe contener otros ingredientes tales como valor de los productos, valor de marca, etc.; pero que en parte refleja también la ventaja comparativa en la economía de escala.

- **Flexibilidad de las Operaciones:** Así como las economías de escala se notan sobre todo en procesos de crecimiento de operaciones, cuando el nivel disminuye la estructura de las operaciones muestra inflexibilidad para adaptarse con rapidez a la nueva situación. En estas circunstancias se verifican dos desventajas competitivas de la empresa, que son: 1) *Estructura de Gastos Fijos:*

dado el tamaño de la empresa y la diversificación de su oferta, más su participación en diversos canales y su estructura corporativa; Rosen muestra una conformación de gastos de administración y venta elevada y difícil de nivelar ante contracciones en los ingresos. 2) *Dependencia del volumen*: asimismo la necesidad de mantener la ventaja de la economía de escala y la necesidad de financiar su estructura de gastos, requiere que las operaciones (producción y venta) funcionen a altos niveles de capacidad instalada.

Logística Externa: Rosen cuenta con los centros de distribución necesarios en todos los mercados donde participa y ha generado importantes alianzas con los retailers más importantes para entregar un servicio de distribución y post venta de estándares superiores, que les permite a estos distribuidores sólo contar con la exhibición (inventarios de menos de 1 semana) y en un plazo de 48 horas desde la venta, el consumidor tiene los productos en su hogar entregados por un servicio especializado. Hay una descripción más detallada del despacho a clientes en el Capítulo 3 “ANTECEDENTES”, sección 3.2 “Descripción de la organización” en el punto de “Organización de la Cadena Logística”, que está en la página 14 de esta Memoria.

El nivel de servicio es medido continuamente tanto por Rosen como por los retailers que cuentan con b2b y que por tanto solicitan a Rosen el despacho a cliente final. El resumen del nivel de servicio en el año 2010 y que refleja de manera apropiada la situación actual es el siguiente:

Cuadro N° 15 – Cumplimiento de despacho a cliente final 2010

	FALABELLA	PARIS	RIPLEY	OTROS	T. PROPIAS	TOTAL
DESPACHOS TOTALES	44.575	29.370	22.373	5.051	32.927	134.296
DESPACHOS CUMPLIDOS	39.928	23.301	18.226	3.973	29.325	114.753
ATRASADOS	4.647	6.069	4.147	1.078	3.602	19.543
%CUMPLIMIENTO REAL	89,57%	79,34%	81,46%	78,66%	89,06%	85,45%
REPROGRAMACIONES	1.405	1.105	901	305	728	4.444
DEVOLUCIONES	926	342	219	78	648	2.213
FECHAS ERRONEAS	559	416	302	195	62	1.534
%CUMPL. AJUSTADO	96,06%	85,68%	87,82%	90,10%	93,43%	91,55%

Fuente: Empresa

Para aclarar, el total de despachos solicitados por los clientes al momento de la compra es de 134.296 en el año y de ellos 114.753 se cumplieron dentro de las 48 horas indicadas, con lo cual hay un cumplimiento bruto de 85,45%. De los 19.543 despachos

atrasados se descuentan las reprogramaciones solicitadas por los mismos clientes y que prorrogan el despacho, las devoluciones que se producen porque no había nadie en el domicilio del despacho y los despachos erróneos porque el vendedor ingresó mal la fecha al momento de la venta. Hechos estos descuentos, el indicador ajustado y que se usa para esta medición de nivel de servicio es de 91,55%.

Respecto de esta información, caben al menos dos comentarios:

- ✓ Los competidores cuentan con este tipo de servicio, pero a nivel masivo sólo participan CIC y FLEX. Las empresas menores del mercado no cuentan con un despacho para atender a un número grande de atenciones, lo que las deja fuera de competencia o con una participación menor en este segmento del Canal Mayorista. Los retailers no informan oficialmente el nivel de atención de los demás competidores, no obstante se conoce que Rosen tiene una brecha a favor de al menos 10 puntos sobre las demás empresas.
- ✓ La atención de 134.296 despachos al año sobre 365 días, implica un promedio de 367 despachos diarios. En la práctica los días normales están en 400 despachos y en los días peak se superan los 600 despachos.

La estructura necesaria para atender este nivel de despachos no es fácil de replicar y aún cuando se lograra igualar la calidad del servicio a una escala menor, tratar de hacerla crecer sin desmejorar la calidad es una tarea por lo menos difícil y además, de largo aliento y de alta inversión.

La Logística Externa actúa para Rosen como una barrera ante su competencia que limita su capacidad de crecer o al menos limita su velocidad, impidiéndoles pretender aumentar de manera brusca su market share a través del Canal Mayorista. Se trata de todas maneras de una Competencia Central para Rosen.

Marketing y Ventas: En términos comerciales Rosen cuenta con las ventajas del líder del mercado y la marca con más prestigio, lo que le permite estar presente a nivel nacional en diversos retailers con una amplia llegada al consumidor final. De todas las

características que podrían justificar el éxito de estas actividades sin embargo, hay 2 que son las más relevantes:

- **Marca:** Rosen, principal marca principal de la compañía, cuenta con un posicionamiento de líder especialista en descanso saludable. Posee una imagen de experto, pero cercano y cálido a la vez. Cuenta con una trayectoria de calidad en sus productos, tiendas propias y comunicación innovadora. La marca Rosen posee en Chile un top of mind del 72% (ver Gráfico N° 6). El alto valor percibido es asociado a Rosen en los cuatro más importantes atributos valorados al momento de comprar un colchón: salud, descanso, confort y duración. Éstos aspectos, representan los elementos más importantes en la construcción del posicionamiento ideal para la categoría colchones, lo que asociado a la personalidad cálida, amigable, experta y cercana de la marca Rosen y su estilo único en su publicidad y comunicación con el público, han permitido a la empresa realizar sustentadas extensiones de marca hacia otras categorías como ropa de cama y muebles de hogar, donde la marca participa exitosamente en esos mercados y ya es un referente valorado. Sin lugar a dudas la marca es una Competencia Central de Rosen.
- **Tiendas propias:** Las tiendas Rosen en sus modalidades The Store y Outlet, están especializadas en sus líneas de producto y cuentan con una capacitada fuerza de ventas y cuidada exhibición. Constituyen para la empresa una importante fuente de ingresos y liquidez y complementan el trabajo de los cientos de puntos de venta minoristas de la importante red de retailers del Canal Mayorista, coexistiendo con ellos sinérgicamente para crear más valor de marca y generando lazos comerciales más estrechos que refuerzan todo el canal de distribución. Esta cadena de tiendas es única en la industria y también representa una Competencia Central de la empresa.

La sinergia entre marca y tiendas propias además, le da a Rosen el poder y la independencia para penetrar otros mercados complementarios a su oferta actual. Esto abre una posibilidad de agregar nuevos productos o líneas completas a la oferta del negocio, todo bajo la cobertura de la marca Rosen que le daría un sustento primario para que pase a formar parte del gusto de los consumidores

Servicio: El servicio que otorga Rosen al cliente final implica no sólo la entrega de los productos adquiridos en la fecha solicitada, sino que también el personal que entrega debe armar la solución de descanso y dejarla instalada conforme a la solicitud del cliente en terreno y retirar los materiales de empaque. Esta atención es coincidente con la actividad que realiza la competencia en sus entregas y no representa una diferencia significativa.

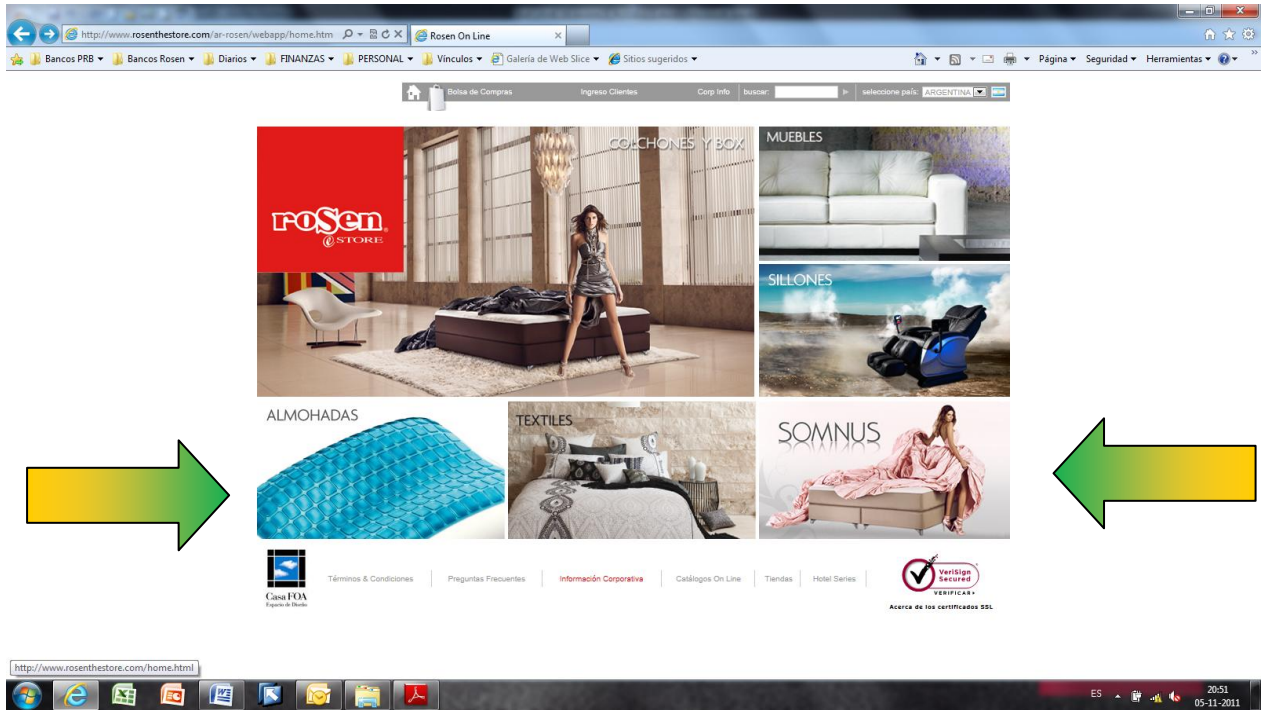
Asimismo cuando se presentan problemas de calidad, el cliente se manifiesta a través del call center y se programa una visita de Servicio Técnico. En esta visita por lo general se solucionan 2/3 de los problemas planteados y por tanto 1/3 requiere de retirar el producto o cambiarlo.

El número de fallas reclamadas por los clientes oscila alrededor de 1,5% de los productos vendidos (ver detalle en Anexo R). Como varios de estos productos en realidad son kits que incluyen hasta 10 productos individuales (colchón, base, veladores, respaldo, almohada, etc.), la tasa de falla se reduce a 0,86%. Si consideramos que 2/3 son solucionadas en la visita del Servicio Técnico, entonces la tasa de devolución es cercana a 0,30% en los productos producidos por Rosen.

No se cuenta con indicadores similares de la competencia relevante como para concluir que se trata de una ventaja competitiva en términos relativos. No obstante en términos absolutos se trata de un nivel de calidad muy bueno y que para efectos del análisis de la cadena de valor, es muy coherente con la percepción de calidad y los valores que transmite la marca. Más que una ventaja competitiva entonces, se considera un valor de coherencia estratégica.

ANEXO Q

Productos nuevos 2010 y 2011 Rosen



ANEXO R

Indicadores de calidad de productos producidos por Rosen

Cantidad de productos con Falla/ Unidades Vendidas Canal Mayorista

Año : 2010 al Mes : Junio

Clasificación	Total SST	Uni. Vendidas	%
COLCHON UNO 1	573	49.468	1,16%
COLCHON UNO 3	117	18.416	0,64%
COLCHON UNO 5	104	10.565	0,98%
COLCHON UNO 7	93	5.582	1,67%
COLCHON UNO 9	80	4.863	1,65%
TOTAL COLCHONES ROSEN	967	88.894	1,09%
BASE BOX SPRING UNO MAY	273	23.583	1,16%
BASE BOX SPRING UNO.1	1.264	34.790	3,63%
TOTAL BASES BOX SPRING ROSEN	1.537	58.373	2,63%
COLCHON TFX2	395	26.394	1,50%
COLCHON TFX4	405	25.279	1,60%
TOTAL COLCHONES ECONOMICOS	800	51.673	1,55%
BASE AMERICANA TFX 4	265	16.163	1,64%
BASE AMERICANA TFX 2	216	13.749	1,57%
TOTAL BASES CAMAS AMERICANAS	481	29.912	1,61%
TOTALES :	3.785	228.852	1,65%

Año : 2011 al Mes : Junio

Clasificación	Total SST	Uni. Vendidas	%
COLCHON UNO 1	553	54.743	1,01%
COLCHON UNO 3	129	21.126	0,61%
COLCHON UNO 5	123	9.828	1,25%
COLCHON UNO 7	163	8.126	2,01%
COLCHON UNO 9	66	3.963	1,67%
TOTAL COLCHONES ROSEN	1.034	97.786	1,06%
BASE BOX SPRING UNO MAY	311	27.329	1,14%
BASE BOX SPRING UNO.1	1.140	44.273	2,57%
TOTAL BASES BOX SPRING ROSEN	1.451	71.602	2,03%
COLCHON TFX2	297	28.950	1,03%
COLCHON TFX4	199	28.544	0,70%
TOTAL COLCHONES ECONOMICOS	496	57.494	0,86%
BASE AMERICANA TFX 4	298	23.007	1,30%
BASE AMERICANA TFX 2	278	18.594	1,50%
TOTAL BASES CAMAS AMERICANAS	576	41.601	1,38%
TOTALES :	3.557	268.483	1,32%

Cantidad de productos con Falla/ Unidades Vendidas Canal Propio

Año : 2010 al Mes : Junio

Clasificación	Total SST	Uni. Vendidas	%
COLCHON ARMONIA	26	584	4,45%
COLCHON EMOCION	15	342	4,39%
COLCHON EQUILIBRIO	38	818	4,65%
COLCHON ESPIRITU	20	1414	1,41%
COLCHON PASION	19	2809	0,68%
TOTAL COLCHONES ROSEN	118	5.967	1,98%
BASE BOX SPRING UNO	11	1671	0,66%
BASE BOX SPRING UNO CLASSIC	43	2121	2,03%
TOTAL BASES BOX SPRING ROSEN	54	3.114	1,73%
TOTALES :	172	9.759	1,76%

Año : 2011 al Mes : Junio

Clasificación	Total SST	Uni. Vendidas	%
COLCHON ARMONIA	30	852	3,52%
COLCHON EMOCION	21	472	4,45%
COLCHON EQUILIBRIO	40	816	4,90%
COLCHON ESPIRITU	18	1265	1,42%
COLCHON PASION	47	3.585	1,31%
TOTAL COLCHONES ROSEN	156	6.990	2,23%
BASE BOX SPRING UNO	22	1370	1,61%
BASE BOX SPRING UNO CLASSIC	74	2.328	3,18%
TOTAL BASES BOX SPRING ROSEN	96	3.698	2,60%
TOTALES :	252	10.688	2,36%

Fuente: Empresa

ANEXO S

Análisis financiero de Colchones Rosen SAIC

Cifras auditadas y en MM\$ de cada año. Septiembre 2011 No Auditado

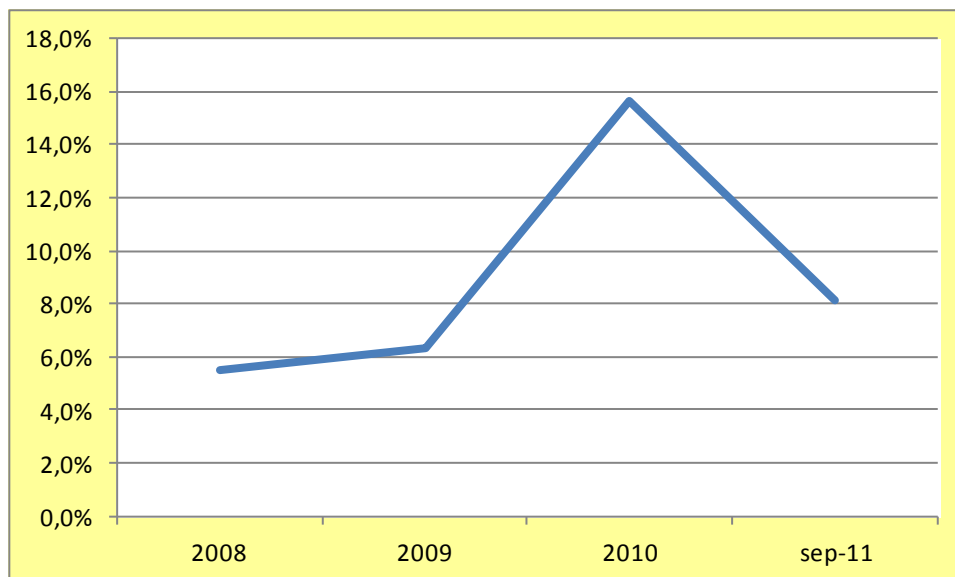
ACTIVOS	2007	2008	2009	2010	sep-11	PASIVOS	2007	2008	2009	2010	sep-11
Caja y Bancos	577	519	524	710	3.311	Obligac con Bancos C/P	4.914	9.877	1.399	6.491	6.427
Cuentas por Cobrar	12.979	12.392	13.932	16.097	14.354	Oblig con Bancos porc L/P	1.180	1.296	2.750	4.094	4.858
Cuentas por Cobrar EERR	1.991	4.170	1.800	2.654	5.256	Cuentas por Pagar	3.335	6.136	5.549	6.244	9.179
Existencias	9.719	19.244	12.523	15.026	18.700	Cuentas por Pagar EERR	260	268	1.050	52	18
Otros Activos Circulantes	1.488	1.342	877	1.147	4.001	Otros Pasivos Circulantes	2.820	3.096	4.986	5.392	6.153
Total Activo Circulante	26.754	37.666	29.656	35.634	45.621	Total Pasivo Circulante	12.509	20.673	15.734	22.274	26.635
Terrenos	157	212	207	718	737	Obligac con Bancos L/P	4.537	7.244	6.742	10.446	12.169
Construcciones	7.138	8.270	8.359	9.793	8.184	Cuentas Por Pagar EERR	996	707	848	8	
Maquinaria y Equipos	6.579	8.366	8.795	11.148	10.931	Otros Pasivos L/P			1.339	1.356	1.356
Otros Activos Fijos	2.430	2.852	3.415	3.754	6.963	Total Pasivos L/P	5.533	7.951	8.929	11.811	13.525
Depreciación Acumulada	-6.474	-8.330	-9.813	-11.427	-12.692	<i>Interés Minoritario</i>					
Activo Fijo Neto	9.830	11.371	10.963	13.986	14.122	Capital Pagado	9.440	10.280	10.044	10.295	10.563
Inversiones en EERR	1.686	2.943	6.698	7.048	7.231	Reservas Varias	9.154	10.755	11.272	9.457	13.623
Otros Activos de L/P	339	489	1.200	992	879	Utilidad del Ejercicio	1.973	2.810	2.538	3.821	3.508
Total Activos Fijos y L/P	11.855	14.803	18.861	22.025	22.233	Total patrimonio	20.567	23.845	23.854	23.573	27.694
Total Activos	38.609	52.469	48.517	57.659	67.854	Total Pasivos	38.609	52.469	48.517	57.659	67.854

RESULTADOS	2007	2008	2009	2010	sep-11	INDICES FINANCIEROS	2007	2008	2009	2010	sep-11
Ingresos de Explotación	58.392	61.599	65.478	75.705	61.379	Rotación Activo Neto	1,51	1,17	1,35	1,31	1,21
Costos de Explotación	-40.072	-39.989	-42.827	-46.801	-38.728	Result Operac %	6,0%	6,5%	6,8%	8,8%	8,7%
Margen de Explotación	18.320	21.610	22.651	28.904	22.651	ROA Operacional	9,1%	7,7%	9,2%	11,6%	10,5%
Margen %	31,4%	35,1%	34,6%	38,2%	36,9%	Result sin int y sin impto %	5,0%	6,4%	5,7%	6,9%	8,3%
Gastos de Adm y Ventas	-14.825	-17.586	-18.169	-22.244	-17.300	ROA Total	7,6%	7,5%	7,7%	9,1%	10,0%
Resultado Operacional	3.495	4.024	4.482	6.660	5.351	ROE antes de impuesto	10,9%	13,4%	12,6%	19,5%	20,2%
Resultado Operac %	6,0%	6,5%	6,8%	8,8%	8,7%	ROE despues de impuesto	9,6%	11,8%	10,6%	16,2%	16,2%
Gastos Financieros	-701	-719	-723	-656	-735	Gasto Financiero Prom	6,7%	4,9%	4,9%	4,1%	4,4%
Resultado EERR	423	1.125	-717	-455		Permanencia CxC	80	72	77	77	63
Otros Ingresos No Operac	120	134	86	102	63	Permanencia Inventarios	87	173	105	116	130
Otros Egresos No Operac	-102	-468	-102	-152	-102	Permanencia CxP	30	55	47	48	64
Corrección Monetaria	-1.000	-900	-10	-902	-205	Indice de Liquidez	2,14	1,82	1,88	1,60	1,71
Resultado No Operacional	-1.260	-827	-1.466	-2.063	-978	Cobertura de Gastos Fin	4,99	5,60	6,20	10,16	7,28
Resultado No Operac %	-2,2%	-1,3%	-2,2%	-2,7%	-1,6%	Leverage	0,88	1,20	1,03	1,45	1,45
Resultado Antes Impto	2.235	3.197	3.016	4.597	4.373	Crecimiento Ventas	27,0%	5,5%	6,3%	15,6%	8,1%
Impuesto a la Renta	-262	-387	-478	-776	-865	Crecimiento EBITDA	31,6%	15,4%	10,6%	38,9%	7,6%
<i>Interés Minoritario</i>											
Utilidad del Ejercicio	1.973	2.810	2.538	3.821	3.508						
Utilidad %	3,4%	4,6%	3,9%	5,0%	5,7%						
EBITDA	4.649	5.364	5.931	8.235	6.648						
EBITDA %	8,0%	8,7%	9,1%	10,9%	10,8%						

Fuente: Empresa

Análisis de Resultados: Rosen muestra un crecimiento sistemático de sus ventas a una tasa promedio de 8,8% anual desde 2007, con una evolución de la siguiente forma:

Gráfico N° 7 – Tasa de crecimiento de ventas

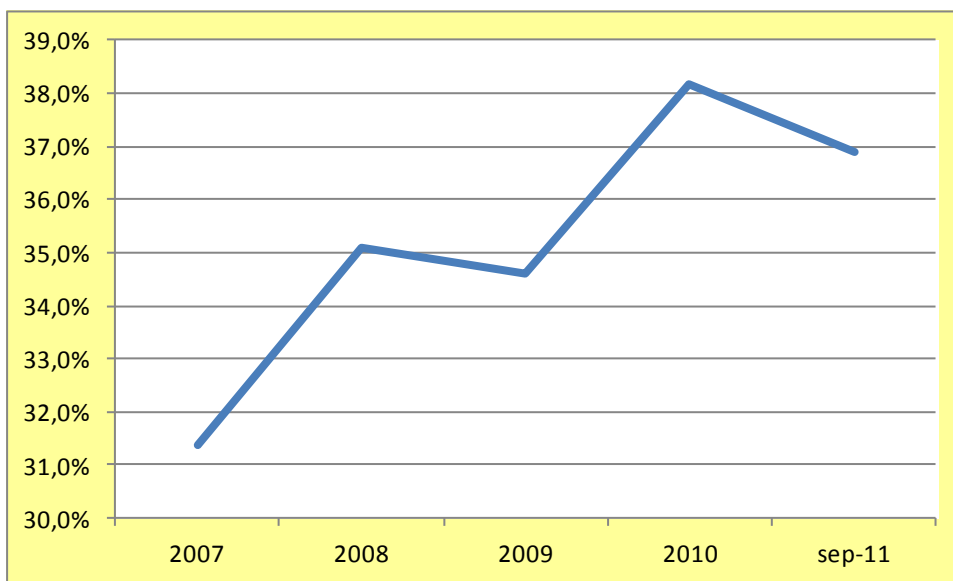


Fuente: Elaboración propia

Tal como se ha visto en capítulos anteriores, este crecimiento en las ventas ha mantenido en general la distribución por canal y por productos, con una tendencia leve a aumentar a incidencia de las tiendas propias.

El margen % es un indicador que resta a los ingresos (100%) el costo de ventas. Éste último se compone en promedio de un 80% de materias primas y de un 20% de gastos de fabricación directos. Su evolución por tanto está mayormente relacionada con la situación de los mercados de materias primas – principalmente acero (por alambre) y petróleo (por químicos y fibras plásticas) -, la evolución del dólar – ya que un 80% de las materias primas están asociadas a esa moneda – y la eficiencia productiva. El margen que se observa de los últimos años es consecuencia de un estado estable de las materias primas y un bajo tipo de cambio. La inestabilidad del presente año, ha afectado ambos conceptos y por tanto disminuido el margen que está tendiendo hacia fines de año hacia un 35%.

Gráfico N° 8 – Evolución del Margen %



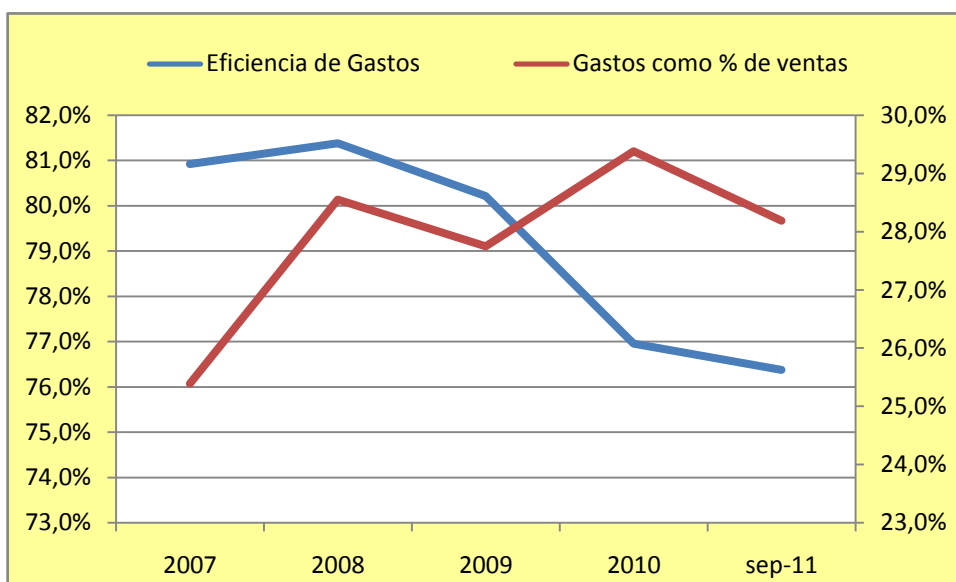
Fuente: Elaboración propia

La combinación de ambos factores – ventas y margen% - ha permitido incrementar el Margen de Explotación año tras año, estimándose que este año 2011 se totalizará una cifra mayor a MM\$ 30.000 con lo cual revelará un crecimiento total de 65% en 4 años a un promedio de 13,3% anual.

En relación a los Gastos de Administración y Venta, también han mostrado una tendencia creciente en concordancia con la operación de la empresa. En los últimos 4 años se han establecido como un promedio de 28,5% de las ventas, mostrando inflexibilidad a la baja y estableciendo una cercana variabilidad con las ventas. No obstante su tasa de incremento anual promedio (11,7%) es menor que la tasa de crecimiento del Margen de Explotación, lo que en definitiva implica un mejor desempeño en gastos. Para medir esa evolución se ocupa la Eficiencia de Gastos definida como el % que representan los gastos sobre el margen y que en Rosen ha mostrado una baja continua desde 2008 registrando 76,4% a la fecha. Cabe notar que el mismo indicador en Sealy, principal empresa a nivel mundial, llegó a 74,7% al cierre del año 2010³⁹. Las evoluciones de estos dos indicadores se muestran a continuación.

³⁹ Fuente: Calculado a partir de la Memoria 2010 de Sealy Corp.

Gráfico N° 9 – Análisis de los Gastos de Administración y Venta



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia, el Resultado Operacional de 2011 se espera en más de MM\$ 7.000 con lo cual ya se duplica la cifra de 2007 y se manifiesta un crecimiento promedio de 19,5% anual. Del mismo modo y corrigiendo por depreciación y amortizaciones, el EBITDA en 2011 se estima cerrará en MM\$ 8.800 casi el doble que en 2007 y que representa un 10,8% de las ventas. Al cierre 2010 Sealy registró 12,7%.

La comparación con la competencia directa en los principales indicadores de resultados operacionales es la siguiente:

Cuadro N° 16 - Comparación indicadores operacionales Rosen / CIC

Conceptos	Empresa	2.007	2.008	2.009	2.010	jun-11
Crecimiento de Ventas	CIC		-9,9%	-1,1%	17,0%	8,8%
	ROSEN		5,5%	6,3%	15,6%	8,1%
Eficiencia de Gasto	CIC	85,7%	82,4%	86,3%	78,4%	75,6%
	ROSEN	80,9%	81,4%	80,2%	77,0%	76,4%
EBITDA / Ventas	CIC	6,7%	8,3%	6,5%	9,5%	10,2%
	ROSEN	8,0%	8,7%	9,1%	10,9%	10,8%

Fuente: Elaboración propia

De lo que se puede observar que la brecha en cuanto a la estructura de los resultados entre Rosen y CIC ha ido estrechándose desde la mayor distancia que se veía en 2007. Esto se ve ratificado al observar los resultados de ambas empresas en un cuociente en que medimos el n° de veces que Rosen es a CIC.

Cuadro N° 17 – Rosen / CIC medido en “veces” según cada concepto

Conceptos	2.007	2.008	2.009	2.010	jun-11
Ventas	1,66	1,95	2,09	2,07	2,05
EBITDA	1,96	2,03	2,91	2,36	2,18

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Balance: Desde el año 2007 a septiembre 2011 los activos totales de Rosen han crecido MM\$ 29.245, desde MM\$ 38.609 hasta MM\$ 67.854. Dentro de ese crecimiento los activos fijos participan con un 35% y con un monto de MM\$ 10.378. De ese total una parte significativa se observa en la Inversión en EERR (MM\$ 5.545) y la diferencia es inversión en activos fijos. En lo que corresponde a EERR, el incremento es el resultado de una reorganización corporativa en que Colchones Rosen SAIC asumió la propiedad de todas las demás filiales en el año 2009. Por el lado del activo fijo, se refleja las inversiones en capacidad productiva y comercial que, efectuada una reconciliación de activo fijo, se puede estimar en MM\$ 9.300, cifra significativa que equivale casi a duplicar el valor del año 2007 en términos contables.

Por su lado, la revisión de los activos circulantes refleja una inversión en capital de trabajo de MM\$ 18.900, equivalente a un incremento del 70,5% desde el año 2007 y que está por sobre el incremento de las operaciones que medido en términos de venta en el mismo periodo aumento un 40,2%. Esta diferencia está explicada por un mayor inventario – cuya permanencia sube desde 87 a 130 días – incidido por mayor participación de mercaderías importadas para la venta, que tienen un ciclo de compra más largo, y por financiamiento de empresas relacionadas.

La inversión total entonces suma MM\$ 35.300 en números redondos, dividida en MM\$ 18.900 en capital de trabajo, MM\$ 9.300 en activo fijo, MM\$ 5.500 en compra de % de propiedad de filiales y MM\$ 1.600 en inversiones menores.

En este mismo periodo la mayor actividad de financiamiento se observa en el pasivo de largo plazo. En efecto, se observa que el año 2007 las deudas de L/P sumaban MM\$ 6.600 y que entre esa fecha y septiembre 2011 se pagaron MM\$ 9.300 y se tomaron nuevas deudas por MM\$ 17.600; transformándose este concepto en la principal fuente de financiamiento de la empresa en el periodo.

Los pasivos circulantes restantes muestran un incremento de MM\$ 10.400, principalmente incrementos de deuda con proveedores y bancos corto plazo, donde se concentran cartas de crédito para financiar importaciones.

El patrimonio muestra utilidades acumuladas por MM\$ 15.400 entre los años 2008 y 2011. De ellas se pudo inferir mediante una reconciliación patrimonial, que se repartieron dividendos por MM\$ 8.100, equivalentes a un 53% de las utilidades y un promedio de MM\$ 2.000 por año. La diferencia del incremento corresponde a financiamiento de la empresa con recursos propios, por un total de MM\$ MM\$ 7.300.

En resumen y en números redondos, las fuentes y los usos de fondos en el periodo 2007 a septiembre 2011, son los siguientes:

Cuadro N° 18 – Fuentes y Usos de fondos periodo 2008 a septiembre 2011

Fuentes		Usos	
Concepto	MM\$	Concepto	MM\$
Deudas de L/P	17.600	Inversión en capital de trabajo	18.900
Deudas de C/P	10.400	Inversión en activo fijo	9.300
Recursos propios	15.400	Inversión en compra de % de filiales	5.500
		Inversiones menores	1.600
		Dividendos	8.100
SUMAS	43.400	SUMAS	43.400

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la proporción de financiamiento es de 1,8 veces deudas de C/P y L/P por cada unidad de recursos propios. Esta modalidad ha llevado a un continuo incremento de los indicadores de endeudamiento, llegando a septiembre 2011 a un leverage de 1,45 veces. Con ello la empresa ha quedado en una posición apropiada de deuda para su forma de operación bancaria sin garantías, pero sin posibilidades de levantar deudas mayores a futuro, sin comprometer el patrimonio en garantías. En términos simples, si la empresa enfrenta un calendario de amortizaciones de MM\$ 5.000 para los próximos años y su patrimonio crece a razón de MM\$ 3.000 por año (bajo el supuesto de una utilidad anual de MM\$ 5.000 y dividendos de MM\$ 2.000), podría tener acceso a deudas de C/P y L/P por un total de $MM\$ 5.000 + 3.000 * 1,45 = MM\$ 9.350$. Considerando que de esa forma quedan dentro del balance MM\$ 3.000 de recursos propios, el límite de inversiones que la empresa puede considerar para activo fijo, capital de trabajo y otros; no puede superar los MM\$ 12.500 al año aproximadamente.

En una estimación interna, la operación requiere de 0,35 de capital de trabajo por cada 1 que aumentan las ventas. Si las ventas siguen aumentando a un ritmo promedio de 8,8%, entonces las necesidades de capital de trabajo en los próximos años se acercarán a MM\$ 2.500. Con ello, la estimación de recursos disponibles para financiar proyectos estaría limitada hasta MM\$ 10.000 por año.

ANEXO T

Composición de Estrategias Derivadas

Nombre de la Estrategia	Crecimiento de las Operaciones
Declaración de la Estrategia	Crece en base a la innovación en productos y canales, ampliando la operación en base a una oferta que aporte una contribución superior al promedio y que diferencie la marca agregando atributos de buen gusto y estilo.
Segmento Objetivo	Cliente selecto con mayor poder adquisitivo, que busca una propuesta que agregue estilo y distinción a su hogar. Valora la calidad, la innovación y el detalle en las terminaciones. No busca soluciones masivas.
Dirigido a⁴⁰	Innovadores, Adoptadores Tempranos y parte de la Mayoría Temprana.
Canal preferente	Tiendas propias
Atributos necesarios	Innovación – Calidad – Bienestar – Distinción – Comodidad
Comentario	La oferta debe estar basada principalmente en importaciones y en menor escala en producción de la Planta en Temuco, debido a que esa Planta no cuenta con la flexibilidad necesaria y quitaría espacio productivo a los productos de línea. Como se trata de escalas pequeñas, no habría ventajas de costo. Y como es una oferta que se renovará anualmente, no se podrá aprovechar la experiencia.

⁴⁰ Según la definición de Rogers de los diferentes grupos de adoptadores. Tomado del curso IN 77R-1 Gestión Comercial II, profesores Máximo Bosch y William Young, MGDE Primavera 2010.

ANEXO T (continuación)

Composición de Estrategias Derivadas

Nombre de la Estrategia Desacoplamiento de la competencia

Declaración de la Estrategia Recuperar y ampliar las brechas respecto de la competencia en innovación, costos, servicio y comunicación; de manera de asegurar la preferencia del cliente final y del intermediario mayorista.

Segmento Objetivo Cliente masivo para el cual la tarjeta de GGTT le permite el acceso al producto. Muy sensible a la percepción de la marca, por lo cual su compra se basa en gran parte en la confianza que tiene en ella. Valora la calidad y está menos dispuesto a experimentar estilos, por lo cual está más abierto a soluciones estándares. El intermediario mayorista valora el servicio y contar con una oferta atractiva que le permita una alta rotación de estos productos con márgenes adecuados.

Dirigido a⁴¹ Parte de la Mayoría Temprana, Mayoría Tardía y Rezagados.

Canal preferente Mayorista

Atributos necesarios Prestigio - Calidad – Bienestar – Comodidad - Cariño

Comentario La oferta se compone de los productos de línea de Rosen, que deben ser objeto de innovación en su propuesta y en su costo. Se trata de productos estándares en que se debe buscar la sustitución de los productos “perros” por “estrellas”, y mejorar los costos en la cadena de valor para las “vacas lecheras”.⁴²

⁴¹ Según la definición de Rogers de los diferentes grupos de adoptadores. Tomado del curso IN 77R-1 Gestión Comercial II, profesores Máximo Bosch y William Young, MGDE Primavera 2010.

⁴² Definiciones tomadas de Growth – Share Matrix del curso IN 77R-1 Gestión Comercial II, profesores Máximo Bosch y William Young, MGDE Primavera 2010.

ANEXO T (continuación)

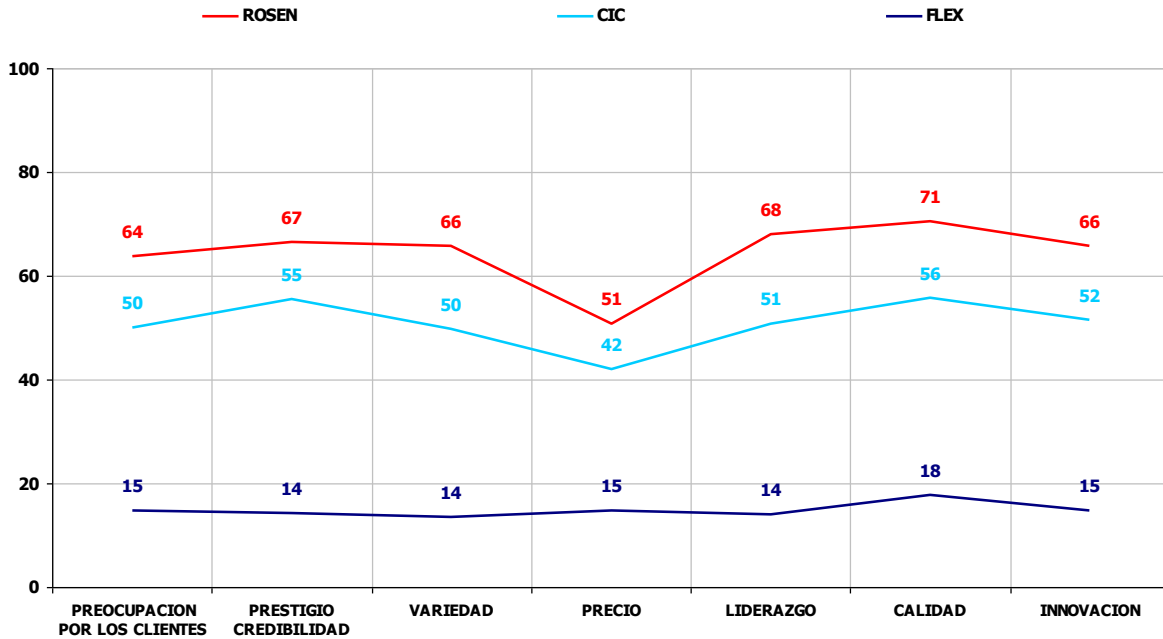
Composición de Estrategias Derivadas

<i>Nombre de la Estrategia</i>	Consolidación Institucional
<i>Declaración de la Estrategia</i>	Generar las condiciones de factibilidad que permitan sustentar la estrategia corporativa.
<i>Comentario</i>	<p>Se trata de una estrategia que busca innovar en dos áreas institucionales:</p> <p>1.- Gobierno Corporativo: Procura integrar a los Directores a la Estrategia Corporativa, de manera que ellos representen a los dueños la necesidad de innovar en la organización del Gobierno Corporativo.</p> <p>2.- Regular y proteger la relación de la empresa con los demás stakeholders: Como una manera de procurar cumplir con las demandas de la sociedad que integra la empresa e incluso anticiparse a su normativa.</p> <p>Ambas áreas son necesarias para la sustentabilidad de la estrategia y para montar una plataforma de expansión internacional ambiciosa a partir 2015.</p>

ANEXO U

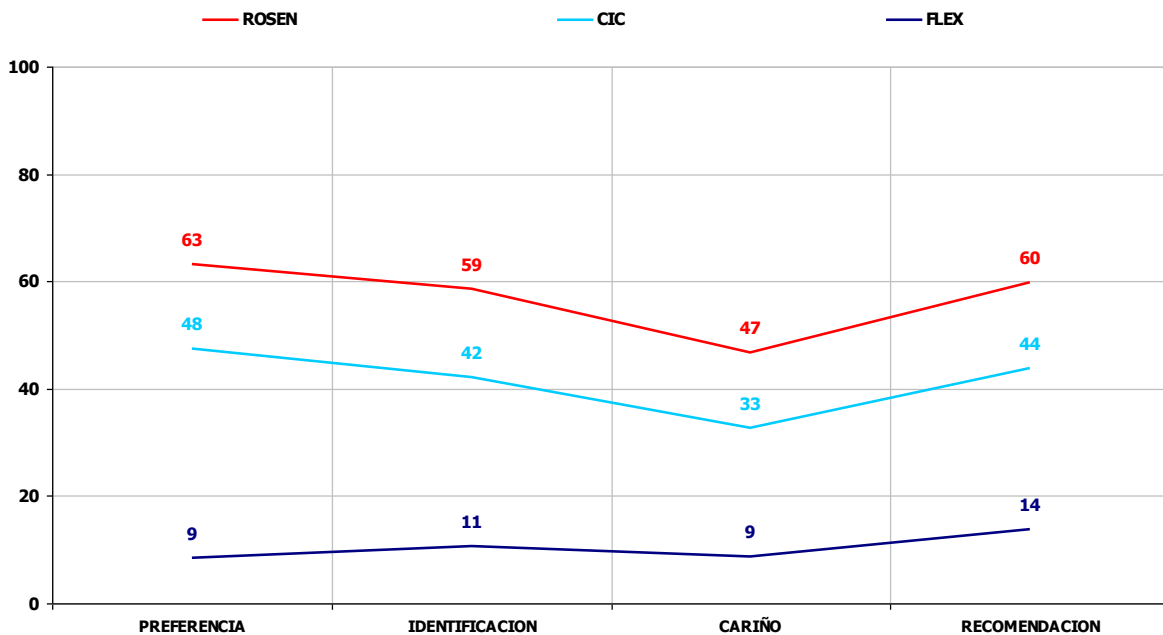
Atributos de la marca

Atributos de Prestigio



Fuente: Estudio en base a Modelo de Capital de Marcas de Collect GFK 2011

Atributos de afecto

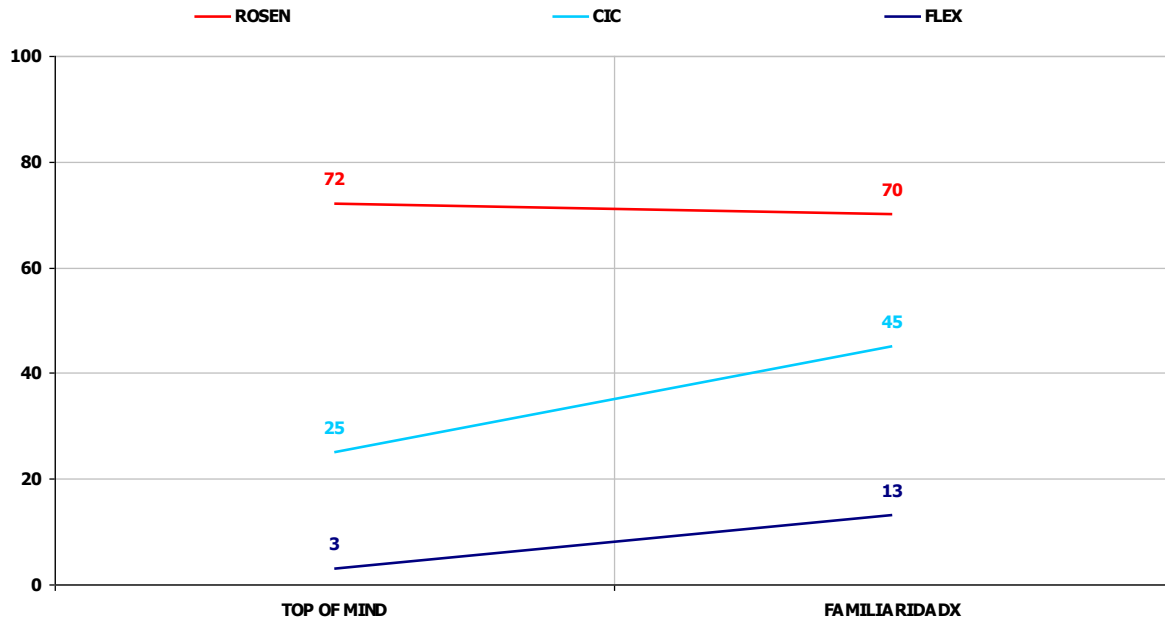


Fuente: Estudio en base a Modelo de Capital de Marcas de Collect GFK 2011

ANEXO U (continuación)

Atributos de la marca

Atributos de Presencia



Fuente: Estudio en base a Modelo de Capital de Marcas de Collect GFK 2011

ANEXO V

BSC: Objetivos específicos – Indicadores - Acciones⁴³

Objetivo específico: Duplicar el valor de la compañía	
Definición	Cumplir la Visión Estratégica
Indicador 1	Ebitda anual
Valor de control	MM\$ 18.000 al año 2016
Fuente de Información	Informe de Gestión mensual

Objetivo específico: Aumento de ingresos de canales no mayoristas	
Definición	Aumentar los ingresos por canales que aportan mayor valor y mejoran la posición de negociación con Canal Mayorista.
Indicador 1	% de ingresos por canales no mayoristas
Valor de control	52% al 2016 (36% actualmente)
Fuente de Información	Informe de Gestión mensual

Objetivo específico: Nueva oferta con contribución mayor al promedio	
Definición	Incremento de los ingresos por nuevas líneas y nuevos productos, con contribución mayor al promedio.
Indicador 1	Crecimiento en estos negocios.
Valor de control	MM\$ 2.000 por año
Fuente de Información	Informe de Gestión mensual
Indicador 2	Margen Operacional de estos negocios
Valor de control	50%
Fuente de Información	Informe de Gestión mensual.

⁴³ Cada Objetivo Específico se acompaña de su definición, KPI y acciones a implementar. En el caso que sea una absoluta consecuencia de otros objetivos, no se detallan acciones. Las acciones consisten en una descripción y en una estimación de impacto en ingresos, gastos e inversiones necesarias; sólo cuando son relevantes.

Objetivo específico: Establecer diferencia en costos con la competencia	
Definición	Ampliar la brecha en costos de Rosen versus CIC
Indicador 1	Diferencia en puntos del Ebitda sobre ventas.
Valor de control	2 puntos % desde el año 2013
Fuente de Información	FECU de CIC y resultados trimestrales de Rosen

Objetivo específico: No bajar participación % en canal mayorista	
Definición	Rosen mantiene o aumenta su market share en el Canal Mayorista
Indicador 1	% de participación en el Canal Mayorista
Valor de control	46% (actual es 45,76%)
Fuente de Información	Grandes retailers con b2b

Objetivo específico: Fortalecer internacionalización	
Definición	Las exportaciones de Rosen mantienen su participación \$ en los ingresos de la compañía.
Indicador 1	% de los ingresos de Rosen.
Valor de control	9% (actual es 8,7%)
Fuente de Información	Resultados de Rosen

Objetivo específico: Hacer sustentable el mayor valor de la compañía	
Definición	Medir un crecimiento estable en ingresos y resultados de la compañía.
Indicador 1	Número de veces que el ingreso y el Ebitda de Rosen es a CIC. Rosen sólo considera negocio colchones en Canal Mayorista.
Valor de control	Sobre 2 veces en ventas y Ebitda y con crecimiento año a año.
Fuente de Información	FECU CIC y resultados trimestrales de Rosen

Objetivo específico: Potenciar Canal e-commerce	
Definición	Incrementar las ventas concretadas en el Canal E-Commerce
Indicador 1	Venta neta anual
Valor de control	MM\$ 10.000 al año 2016
Fuente de Información	Resultados de la empresa
Acciones propuestas	
Acción 1	Auditar la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Luego reestructurar si procede con foco en: 1) evaluaciones conceptuales y funcionales del sitio, 2) estrategia de posicionamiento digital -SEO (Search Engine Optimization), 3) campañas promocionales y 4) inversión en medios digitales.
Inversión estimada	MM\$ 50 (50% de la inversión inicial)
Efecto en ingresos	Incrementos parciales hasta MM\$ 10.000 en 2016 con margen de 55%.
Efecto en costos y gastos	MM\$ 100 al año en marketing digital.

Objetivo específico: Incorporar nuevos productos de valor mayor al promedio	
Definición	Disponer preferentemente en el Canal Mayorista de nuevos productos en base a producción propia.
Indicador 1	Nuevas productos agregados a la oferta
Valor de control	2 al año
Fuente de Información	Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Comercializar las innovaciones en nuevos productos.
Efecto en ingresos	Se refleja en Perspectiva financiera

Objetivo específico: Ampliar líneas de oferta en base a importaciones	
Definición	Disponer preferentemente en la cadena de tiendas propias de nuevas líneas en base a importaciones.
Indicador 1	Nuevas líneas agregadas a la oferta
Valor de control	1 al año
Fuente de Información	Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Comercializar las innovaciones en nuevas líneas
Efecto en ingresos	Se refleja en Perspectiva financiera

Objetivo específico: Ampliar cadena de tiendas propias	
Definición	Ampliar cobertura de cadena de tiendas propias
Indicador 1	Número de tiendas especializadas
Valor de control	2 (Rosen the luxe y Rosen Kids)
Fuente de Información	Marketing
Indicador 2	Mt ² de cadena de tiendas propias.
Valor de control	18.400 mt ² al 2016 (actual es 7.600 mt ²)
Fuente de Información	Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Incremento de tiendas: 5 el año 2012, 4 entre 2013 y 2014, 2 en 2015 y 1 en 2016.
Inversión estimada	Rosen The Store MM\$ 195 por tienda (UF 15 por mt ² y 600 mt ² por tienda), Outlet MM\$ 120 (UF 7 por mt ² y 800 mt ² por tienda) y especializadas MM\$ 240 (UF 18 por mt ² y 600 mt ² por tienda)
Efecto en ingresos	The Store MM\$ 2.000 por tienda anual (UF 150 por mt ²), margen de 50%. Outlet MM\$ 2.200 por tienda anual (UF 126 por mt ²), margen de 45%. Especializadas MM\$ 2.400 (UF 180 por mt ²), margen de 55%.
Efecto en costos y gastos	Rosen The Store MM\$ 480 (UF 36 por mt ² anual). Outlet MM\$ 390 (UF 22 por mt ² anual). Especializadas MM\$ 570 (UF 43 por mt ² anual).

Objetivo específico: Innovar para adaptarse a variaciones de población	
Definición	Recoger información del mercado para proponer nuevos productos para diseño de Producción o nuevas líneas para importación.
Indicador 1	Número de proposiciones que se transforman en lanzamientos por año.
Valor de control	3
Fuente de Información	Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Establecer mecanismos de marketing para recoger información: focus group, encuestas, viajes y publicaciones.
Efecto en costos y gastos	Presupuesto de MM\$ 50 al año.

Objetivo específico: Mantener amplitud de exhibición de Canal Mayorista	
Definición	La exhibición Rosen es la más amplia en cada tienda del Canal Mayorista
Indicador 1	% del total de la exhibición de la categoría
Valor de control	Sobre 50%
Fuente de Información	Informe de Trade Marketing / Informe del cliente
Acciones propuestas	
Acción 1	Mejorar la calidad de la exhibición.
Inversión estimada	MM\$ 400, 20% de la inversión en corners mayoristas

Objetivo específico: Medir y reforzar atributos de marca	
Definición	Reforzar en la percepción del cliente los atributos de calidad – bienestar – distinción – comodidad.
Indicador 1	Medición de los atributos
Valor de control	Cada atributo debe estar sobre 70% en segmentos ABC1, 60% en segmentos C2 y C3 y 70% en segmento sobre 50 años y 60% entre 25 y 50 años.
Fuente de Información	Encuesta de Modelo de Capital de Marca de Collect GFK, anual.
Indicador 2	Posición relativa en mapas perceptuales
Valor de control	La marca con la mejor posición relativa en estos atributos
Fuente de Información	Encuesta de Marketing anual
Acciones propuestas	
Acción 1	Intensificar la comunicación en los atributos indicados
Efecto en costos y gastos	Se ocupa el mismo presupuesto de Marketing más MM\$ 500 al año.

Objetivo específico: Desarrollo de líneas nuevas	
Definición	Incorporación de líneas que definan nuevas propuestas para los clientes, en base a importaciones.
Indicador 1	Número de líneas nuevas
Valor de control	Propuestas implementadas, mínimo 1 al año.
Fuente de Información	Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Viajes, contactos y consultas a ferias y publicaciones especializadas.
Efecto en costos y gastos	Se establece un presupuesto de MM\$ 100

Objetivo específico: Investigación en nuevos productos	
Definición	Diseño de productos innovadores que incorporen tecnología avanzada y adaptación a los consumidores
Indicador 1	Número de productos nuevos por año producidos internamente.
Valor de control	2
Fuente de Información	Gerencia de Marketing
Indicador 2	Tiempo de puesta a punto hasta iniciar producción
Valor de control	6 meses
Fuente de Información	Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Viajes, contactos y consultas a ferias y publicaciones especializadas.
Efecto en costos y gastos	Nula, es parte de la actividad normal.

Objetivo específico: Mantener calidad de productos y post venta	
Definición	Calidad de los productos vendidos
Indicador 1	Tasa de fallas reclamadas
Valor de control	1,5%
Fuente de Información	Post Venta
Indicador 2	Tasa de devoluciones
Valor de control	0,9%
Fuente de Información	Post venta
Acciones propuestas	
Acción 1	Mantener los niveles actuales
Efecto en costos y gastos	Considerado en gastos actuales

Objetivo específico: Mejorar la calidad de servicio	
Definición	Establecer un alto nivel de servicio en despacho a cliente final.
Indicador 1	Cumplimiento ajustado de entregas a cliente final
Valor de control	95% (actual 91,55%)
Fuente de Información	Informe de Área Logística
Indicador 2	Satisfacción del cliente
Valor de control	95%
Fuente de Información	Llamada de servicio de post venta
Acciones propuestas	
Acción 1	Aumentar tamaño de call center y de flota de despacho
Inversión estimada	MM\$ 150, incremento de flota en 50%.
Efecto en costos y gastos	MM\$ 72, aumento de 50% de personal de call center
Acción 2	Capacitación del personal involucrado
Efecto en costos y gastos	MM\$ 20 al año

Objetivo específico: Análisis y rediseño de la Supply Chain	
Definición	Recomponer la cadena de suministro en busca de mayor eficiencia.
Indicador 1	Brecha de margen entre CIC y Rosen.
Valor de control	Aumentarla en 1 punto %
Fuente de Información	FECU de CIC y Resultados trimestrales de Rosen
Acciones propuestas	
Acción 1	Proyecto de análisis y mejora de la Supply Chain
Inversión estimada	Dado el beneficio estimado, se asigna un presupuesto de inversión de MM\$ 1.500 (50% del VP de MM\$ 1.000 a 5 años al 15%)
Efecto en costos y gastos	1% de mayor margen, MM\$ 1.000 aprox actualmente.

Objetivo específico: Establecer alianzas con proveedores estratégicos	
Definición	Obtener las mejores condiciones de abastecimiento de acuerdo al volumen de Rosen.
Indicador 1	Brecha de margen entre CIC y Rosen.
Valor de control	Aumentarla en 1 punto %
Fuente de Información	FECU de CIC y Resultados trimestrales de Rosen
Acciones propuestas	
Acción 1	Establecer acuerdos de condiciones de compra contra programas de abastecimiento
Efecto en costos y gastos	1% de mayor margen, MM\$ 1.000 aprox actualmente

Objetivo específico: La mejor exhibición de la categoría	
Definición	En cada tienda del Canal Mayorista la exhibición Rosen debe ser la más atractiva, completa y propositiva.
Indicador 1	Evaluación de empresa externa al 100% de las exhibiciones con frecuencia trimestral
Valor de control	100% de cumplimiento
Fuente de Información	Empresa externa
Acciones propuestas	
Acción 1	Capacitación de personal de Trade Marketing para que esté alineado con lo que se espera según la imagen de marca.
Efecto en costos y gastos	MM\$ 10 al año
Acción 2	Aumento de personal de Trade Marketing para mejorar cobertura.
Efecto en costos y gastos	Se calculan 30 personas más, hoy son 60, con costo empresa anual de MM\$ 180

Objetivo específico: Rosen es un buen vecino y buen ciudadano	
Definición	Generar y mantener confianza pública
Indicador 1	Coyunturas que afecten a la empresa en temas tributarios, medioambientales y normativos
Valor de control	Cero
Fuente de Información	Gerencia General
Acciones propuestas	
Acción 1	Establecer normas internas, medir brechas y cerrarlas
Inversión estimada	En estudio e informe externo más medidas que se deban tomar para cubrir las brechas, se establece un monto anual de MM\$ 300
Efecto en ingresos	Nulo (aunque logra continuidad de operación)
Efecto en costos y gastos	Nulo, va por inversión.

Objetivo específico: Establecer bases institucionales	
Definición	Establecer bases de Gobierno Corporativo
Indicador 1	Número de Directores independientes
Valor de control	2
Fuente de Información	Gerente General
Indicador 2	Iniciar organismos de Gobierno Corporativo
Valor de control	Crear Comité de Directores
Fuente de Información	Gerente General
Acciones propuestas	
Acción 1	Acciones son iniciativas del Directorio actual y de los propietarios
Efecto en costos y gastos	Nulo, ya considerado en presupuesto anual.

Objetivo específico: Herencia al equipo de gestión de recambio	
Definición	Transferir contactos y relaciones del equipo de gestión mayor al equipo de recambio.
Indicador 1	Se debe hacer una lista de contactos y relaciones estratégicas y recorrerla.
Valor de control	100% de cobertura
Fuente de Información	Gerente General
Acciones propuestas	
Acción 1	Viajes y eventos que permitan traspasar los contactos y relaciones.
Efecto en costos y gastos	20% del presupuesto anual de viajes y estadías: MM\$ 100

Objetivo específico: Plana ejecutiva con experiencia internacional	
Definición	Contactos y experiencias del equipo de gestión en mercados globales.
Indicador 1	Número de gerencias y subgerencias que participan
Valor de control	100% hoy son 12 de 16
Fuente de Información	Gerente General
Acciones propuestas	
Acción 1	Incorporar a la actividad corporativa a los no participantes

Objetivo específico: Capacitar para una buena experiencia de compra	
Definición	Capacitación a todo el personal que tenga contacto con clientes en atención y servicio según imagen de marca.
Indicador 1	Cobertura de la capacitación
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe de RRHH
Acciones propuestas	
Acción 1	Talleres de capacitación
Efecto en costos y gastos	MM\$ 30 al año

Objetivo específico: Planilla motivada y preparada	
Definición	Personal informado sobre PE y dispuesto a hacerla el trabajo de todos los días.
Indicador 1	Difusión de la PE
Valor de control	100% de cobertura
Fuente de Información	Informe de RRHH
Indicador 2	Difusión a líderes de sus BSC por unidad
Valor de control	100% de cobertura
Fuente de Información	Informe de RRHH
Acciones propuestas	
Acción 1	Actividades de difusión de la PE y BSC por unidad

Objetivo específico: Innovación como valor corporativo	
Definición	Reforzar el valor de la Innovación como parte de la cultura corporativa.
Indicador 1	Posición en ranking de valores culturales
Valor de control	Primer lugar (actualmente es cuarto)
Fuente de Información	Encuesta de Cultura y Clima Organizacional anual
Acciones propuestas	
Acción 1	Talleres de liderazgo innovador
Efecto en costos y gastos	Está dentro del presupuesto de RRHH
Acción 2	Incorporar BSC que mida avances innovadores
Efecto en costos y gastos	Asesoría especializada para diseñar BSC a nivel de áreas dentro de la Supply Chain: MM\$ 10 al año.

ANEXO W

Proyección base

RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de Explotación	61.599	65.478	75.705	82.935	85.423	87.986	90.625	93.344	96.144
Costos de Explotación	-39.989	-42.827	-46.801	-53.171	-55.525	-57.191	-58.906	-60.674	-62.494
Margen de Explotación	21.610	22.651	28.904	29.764	29.898	30.795	31.719	32.670	33.651
Margen %	35,1%	34,6%	38,2%	35,9%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Gastos de Adm y Ventas	-17.586	-18.169	-22.244	-22.401	-22.849	-23.306	-23.772	-24.248	-24.733
Resultado Operacional	4.024	4.482	6.660	7.363	7.049	7.489	7.947	8.423	8.918
Resultado Operac %	6,5%	6,8%	8,8%	8,9%	8,3%	8,5%	8,8%	9,0%	9,3%
Gastos Financieros	-719	-723	-656	-817	-882	-707	-563	-459	-411
Resultado EERR	1.125	-717	-455	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operac	134	86	102	0	0	0	0	0	0
Otros Egresos No Operac	-468	-102	-152	0	0	0	0	0	0
Corrección Monetaria	-900	-10	-902	0	0	0	0	0	0
Resultado No Operacional	-827	-1.466	-2.063	-817	-882	-707	-563	-459	-411
Resultado No Operac %	-1,3%	-2,2%	-2,7%	-1,0%	-1,0%	-0,8%	-0,6%	-0,5%	-0,4%
Resultado Antes Impto	3.197	3.016	4.597	6.546	6.167	6.782	7.384	7.964	8.507
Impuesto a la Renta	-387	-478	-776	-1.309	-1.141	-1.153	-1.255	-1.354	-1.446
Utilidad del Ejercicio	2.810	2.538	3.821	5.237	5.026	5.629	6.129	6.610	7.061
Utilidad %	4,6%	3,9%	5,0%	6,3%	5,9%	6,4%	6,8%	7,1%	7,3%
EBITDA	5.364	5.931	8.235	9.077	8.849	9.379	9.931	10.506	11.106
EBITDA %	8,7%	9,1%	10,9%	10,9%	10,4%	10,7%	11,0%	11,3%	11,6%

FLUJO DE CAJA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad del Ejercicio					5.026	5.629	6.129	6.610	7.061
Ajustes no efectivos					0	0	0	0	0
Depreciación/Amortización					1.800	1.890	1.984	2.083	2.188
Generación de Caja					6.826	7.519	8.113	8.693	9.248

INVERSIONES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capital de Trabajo					-871	-897	-924	-952	-980
Capex					-900	-945	-992	-1.042	-1.094
Proyectos					0	0	0	0	0
Total Inversiones					-1.771	-1.842	-1.916	-1.993	-2.074

Flujo de Caja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
					5.055	5.677	6.197	6.700	7.174

ANEXO X

Efectos del PE sobre los resultados y el flujo

Objetivo	Ampliar cadena de tiendas propias					
Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de la Explotación		10.800	19.400	25.600	29.800	34.000
Aperturas tiendas The Store		2	2	2	1	1
Aperturas tiendas Outlet		2	1	1	1	1
Aperturas tiendas especializadas		1	1	0	0	0
Ingresos marginales		10.800	19.400	25.600	29.800	34.000
Margen Operacional		5.300	9.610	12.600	14.590	16.580
Margen % The Store		50%	50%	50%	50%	50%
Margen % Outlet		45%	45%	45%	45%	45%
Margen % Especializadas		55%	55%	55%	55%	55%
Margen adicional		5.300	9.610	12.600	14.590	16.580
Gastos de Administración y Ventas		-2.310	-4.230	-5.580	-6.450	-7.320
Inversiones proyectadas		-870	-750	-510	-315	-315

Objetivo	Potenciar Canal e-commerce					
Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de la Explotación		2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Margen Operacional		1.100	2.200	3.300	4.400	5.500
Gastos de Administración y Ventas		-100	-100	-100	-100	-100
Inversiones proyectadas		-50	0	0	0	0

Objetivo	Nueva oferta con contribución mayor al promedio					
Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de la Explotación		2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Margen Operacional		1.000	2.000	3.000	4.000	5.000

Objetivo	Establecer diferencia en costos con la competencia					
Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Base de ingresos proyectados	82.935	87.082	91.436	96.008	100.808	105.848
Margen Operacional		871	1.829	1.920	2.016	2.117
Puntos % ganados		1%	2%	2%	2%	2%

Objetivo Estratégico	Efectos generales de los temas estratégicos en gastos e inversiones						
	Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Innovación como valor corporativo	Gastos de Administración y Ventas		-10	-10	-10	-10	-10
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Capacitar para una buena experiencia de compra	Gastos de Administración y Ventas		-30	-30	-30	-30	-30
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Herencia al equipo de gestión de recambio	Gastos de Administración y Ventas		-100	-100	-100	-100	-100
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Rosen es un buen vecino y un buen ciudadano	Gastos de Administración y Ventas		0	0	0	0	0
	Inversiones proyectadas		-300	-300	-300	-300	-300
La mejor exhibición de la categoría	Gastos de Administración y Ventas		-190	-190	-190	-190	-190
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Análisis y rediseño de la Supply Chain	Gastos de Administración y Ventas		0	0	0	0	0
	Inversiones proyectadas		-1.500	0	0	0	0
Mejorar la calidad de servicio	Gastos de Administración y Ventas		-92	-92	-92	-92	-92
	Inversiones proyectadas		-150	0	0	0	0
Desarrollo de líneas nuevas	Gastos de Administración y Ventas		-100	-100	-100	-100	-100
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Medir y reforzar atributos de la marca	Gastos de Administración y Ventas		-500	-500	-500	-500	-500
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Mantener amplitud de exhibición de Canal Mayorista	Gastos de Administración y Ventas		0	0	0	0	0
	Inversiones proyectadas		-400	0	0	0	0
Innovar para adaptarse a variaciones de población	Gastos de Administración y Ventas		-50	0	0	0	0
	Inversiones proyectadas		0	0	0	0	0
Efectos Totales	Gastos de Administración y Ventas		-1.072	-1.022	-1.022	-1.022	-1.022
	Inversiones proyectadas		-2.350	-300	-300	-300	-300

Efecto de escala en estructura	Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Gastos de Administración y Ventas			-1.480	-2.740	-3.760	-4.580
Inversiones proyectadas			-1.400	-1.400	-1.400	-1.400	-1.400

Suma de efectos acumulados						
Efecto en	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de la Explotación		14.800	27.400	37.600	45.800	54.000
Margen Operacional		8.271	15.639	20.820	25.006	29.197
Gastos de Administración y Ventas		-4.962	-8.092	-10.462	-12.152	-13.842
Inversiones proyectadas		-4.670	-2.450	-2.210	-2.015	-2.015

ANEXO Y

Proyección de los efectos de la PE

RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de Explotación					14.800	27.400	37.600	45.800	54.000
Costos de Explotación					-6.529	-11.761	-16.780	-20.794	-24.803
Margen de Explotación					8.271	15.639	20.820	25.006	29.197
Margen %					55,9%	57,1%	55,4%	54,6%	54,1%
Gastos de Adm y Ventas					-5.546	-8.982	-11.628	-13.570	-15.512
Resultado Operacional					2.725	6.657	9.192	11.436	13.685
Resultado Operac %					18,4%	24,3%	24,4%	25,0%	25,3%
Gastos Financieros					-317	-276	-199	-122	-45
Resultado EERR					0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operac					0	0	0	0	0
Otros Egresos No Operac					0	0	0	0	0
Corrección Monetaria					0	0	0	0	0
Resultado No Operacional					-317	-276	-199	-122	-45
Resultado No Operac %					-2,1%	-1,0%	-0,5%	-0,3%	-0,1%
Resultado Antes Impto					2.408	6.381	8.993	11.314	13.640
Impuesto a la Renta					-445	-1.085	-1.529	-1.923	-2.319
Utilidad del Ejercicio					1.963	5.296	7.464	9.391	11.321
Utilidad %					13,3%	19,3%	19,9%	20,5%	21,0%
EBITDA					3.309	7.547	10.358	12.854	15.355
EBITDA %					22,4%	27,5%	27,5%	28,1%	28,4%

FLUJO DE CAJA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad del Ejercicio					1.963	5.296	7.464	9.391	11.321
Ajustes no efectivos					0	0	0	0	0
Depreciación/Amortización					584	890	1.166	1.418	1.670
Generación de Caja					2.546	6.186	8.630	10.809	12.991

INVERSIONES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capital de Trabajo					-5.180	-4.410	-3.570	-2.870	-2.870
Capex					0	0	0	0	0
Proyectos					-4.670	-2.450	-2.210	-2.015	-2.015
Total Inversiones					-9.850	-6.860	-5.780	-4.885	-4.885

Flujo de Caja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
					-7.304	-674	2.850	5.924	8.106

ANEXO Z

Consolidación de proyección base y efectos de PE

RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de Explotación	61.599	65.478	75.705	82.935	100.223	115.386	128.225	139.144	150.144
Costos de Explotación	-39.989	-42.827	-46.801	-53.171	-62.054	-68.952	-75.686	-81.467	-87.297
Margen de Explotación	21.610	22.651	28.904	29.764	38.169	46.434	52.539	57.677	62.848
Margen %	35,1%	34,6%	38,2%	35,9%	38,1%	40,2%	41,0%	41,5%	41,9%
Gastos de Adm y Ventas	-17.586	-18.169	-22.244	-22.401	-28.395	-32.288	-35.400	-37.818	-40.245
Resultado Operacional	4.024	4.482	6.660	7.363	9.774	14.146	17.139	19.859	22.603
Resultado Operac %	6,5%	6,8%	8,8%	8,9%	9,8%	12,3%	13,4%	14,3%	15,1%
Gastos Financieros	-719	-723	-656	-817	-1.199	-983	-762	-581	-456
Resultado EERR	1.125	-717	-455	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operac	134	86	102	0	0	0	0	0	0
Otros Egresos No Operac	-468	-102	-152	0	0	0	0	0	0
Corrección Monetaria	-900	-10	-902	0	0	0	0	0	0
Resultado No Operacional	-827	-1.466	-2.063	-817	-1.199	-983	-762	-581	-456
Resultado No Operac %	-1,3%	-2,2%	-2,7%	-1,0%	-1,2%	-0,9%	-0,6%	-0,4%	-0,3%
Resultado Antes Impto	3.197	3.016	4.597	6.546	8.575	13.163	16.377	19.278	22.147
Impuesto a la Renta	-387	-478	-776	-1.309	-1.586	-2.238	-2.784	-3.277	-3.765
Utilidad del Ejercicio	2.810	2.538	3.821	5.237	6.989	10.925	13.593	16.001	18.382
Utilidad %	4,6%	3,9%	5,0%	6,3%	7,0%	9,5%	10,6%	11,5%	12,2%
EBITDA	5.364	5.931	8.235	9.077	12.158	16.925	20.289	23.360	26.461
EBITDA %	8,7%	9,1%	10,9%	10,9%	12,1%	14,7%	15,8%	16,8%	17,6%

FLUJO DE CAJA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad del Ejercicio					6.989	10.925	13.593	16.001	18.382
Ajustes no efectivos					0	0	0	0	0
Depreciación/Amortización					2.383	2.780	3.150	3.502	3.858
Generación de Caja					9.372	13.705	16.743	19.502	22.240

INVERSIONES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capital de Trabajo					-6.051	-5.307	-4.494	-3.822	-3.850
Capex					-900	-945	-992	-1.042	-1.094
Proyectos					-4.670	-2.450	-2.210	-2.015	-2.015
Total Inversiones					-11.621	-8.702	-7.696	-6.878	-6.959

Flujo de Caja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
					-2.248	5.003	9.047	12.624	15.281