

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