

**MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**TÍTULO “Planificación estratégica para las empresas
Rosen”**



PROFESORES: Luis Escobar.
Rodolfo Martinez.

ALUMNO: Francisco Valdés Arrieta.

FECHA: SANTIAGO, 17 DE SEPTIEMBRE DEL 2002

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN A LAS CONDICIONES PRESENTES DE LAS EMPRESAS ROSEN.....	3
ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS ROSEN	10
EXAMEN DEL MEDIO EXTERNO.....	15
DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA.	15
EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....	16
PODER DE LOS PROVEEDORES:.....	17
PODER DE LOS COMPRADORES:.....	18
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS:.....	20
RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES:	20
NUEVOS PARTICIPANTES:.....	21
PERFIL DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA DE “SOLUCIONES PARA EL DESCANSO”. 22	
PERFIL DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA DEL DESCANSO	23
CUADRO N°1 BARRERAS DE ENTRADA	23
CUADRO N°2 BARRERAS DE SALIDA	24
CUADRO N°3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	25
CUADRO N°4 PODER DE LOS COMPRADORES	27
CUADRO N°5 PODER DE LOS PROVEEDORES	29
CUADRO N°6 DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	31
CUADRO N°7 ACCIONES GUBERNAMENTALES	32
CUADRO N°8 EVALUACIÓN GENERAL	33
CUADRO N°9 RESUMEN	34
EXAMEN DEL NEGOCIO, POR MEDIO DE LOS FACTORES EXTERNOS	35
CUADRO N°10 FACTORES DE MERCADO.....	37
CUADRO N°11 FACTORES COMPETITIVOS	38
CUADRO N°12 FACTORES ECONÓMICOS Y GUBERNAMENTALES	39
CUADRO N°13 FACTORES TECNOLÓGICOS	40
CUADRO N°14 FACTORES SOCIALES	41
CUADRO N°15 FACTORES CRÍTICOS.	42
CUADRO N°16 ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	43
ANÁLISIS FODA.....	44
FORTALEZAS :	45
OPORTUNIDADES :	46
AMENAZAS :	47
DEBILIDADES:.....	49
CADENA DEL VALOR	50
CADENA DEL VALOR GRANDES TIENDAS.....	51
CADENA DEL VALOR DORMICENTROS	52
ESTRATEGIAS GENÉRICAS (MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA V/S FORTALEZA DEL NEGOCIO)	54
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	56
PLAN ESTRATÉGICO PARA COLCHONES ROSEN	59
ANEXOS	63

DATOS DE VENTAS Y MERCADO DE LAS EMPRESAS ROS	
EN.....	64
<i>Participaciones de Mercado</i>	64
<i>Cuadros de Ventas</i>	70
LÍNEAS DE PRODUCTOS Y CARACTERÍSTICAS	73
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LOS PRODUCTOS ROSEN EN EL MERCADO LOCAL.....	77
PLANTA DE ROSEN EN TEMUCO.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79

**Introducción a las condiciones presentes de las empresas
Rosen.**

Rosen es una empresa de origen familiar, bajo el control de la familia Rosenberg, es una sociedad cerrada, no afecta a tener que hacer públicos sus estados de resultados, lo que le da ventajas respecto de sus competidores, ya que se cuenta con mejor información de las actividades y resultados obtenidos por sus competidores. Esto conlleva a una asimetría de información beneficiosa para el desarrollo y planificación respecto de las actividades de sus competidores.

Esta empresa, posee hoy una superficie de 45000 mts. cuadrados construidos en la planta que se ubica en el kilómetro 5 norte a la salida de Temuco, un total superior a las 1700 personas trabajando en latinoamérica y ventas superiores a los 2000 millones de pesos netos mensuales (US\$60 millones/año). La rentabilidad es superior al 35%, sin contar los gastos en administración y ventas (sólo costos directos). Hace sólo 12 años tenía 16000 mts. cuadrados construidos y 115 personas trabajando en esa planta, sin contar la gente de ventas en las tiendas.

El hecho de que se haya mantenido como una empresa familiar no solo aporta beneficios, sino que también ha repercutido en el nivel de profesionalismo en la empresa. Por falta de una cultura institucional de desarrollo, se ha visto frente a una brecha generacional. Actualmente las personas no tienen una posibilidad de ser reemplazadas o destinadas a otras actividades por falta de un manejo del recurso humano interno. Luego, no existe el personal capacitado en las funciones y con un conocimiento adecuado del negocio. Se está intentando subsanar, con la contratación de personal joven para su formación por parte de la empresa. Esto permitiría contar con el personal necesario a futuro y poder destinar personas a los proyectos que se están desarrollando, tanto a nivel nacional como internacional.

De momento, la rotación de personal en la empresa y especialmente en las nuevas contrataciones ha demostrado ser bastante alta, haciendo pensar en posibles mejoras en el sistema usado por el departamento de personal de la empresa.

El negocio de la empresa, es la venta de artículos asociados al descanso, especialmente colchones y ropa de cama. Además, muebles con la misma finalidad como respaldos y veladores.

Su principal mercado es el nacional, donde debe competir con otros fabricantes locales, en especial con Cic, el cual fue la empresa líder durante muchos años. Además, Rosen tiene representaciones propias (filiales), tanto en Argentina como en Perú y franquicias en Bolivia, Uruguay, Méjico, etc.

En su posicionamiento en Argentina, se cometió un error inicial, al escoger un socio estratégico, su aporte sobre el mercado local no fue lo esperado, llevando a una posterior disolución de la sociedad.

En lo referido a colchones de resorte (de valor agregado superior a los colchones de espuma), Argentina es un mercado en desarrollo. En unos pocos años ha crecido la participación de mercado de los colchones de resorte de un **20% al 30%**. Se puede calcular un horizonte o porcentaje a lograr de más o menos un 55%, similar al nivel alcanzado en Chile (por ser países de desarrollo económico similar, aunque Argentina es un mercado objetivo de mayores dimensiones que el Chileno).

No se ha hecho intentos de ingresar en el mercado Brasileño, aunque es el de mayor volumen y proyección en América latina, contando actualmente con un porcentaje de colchones de resortes del orden del 15%, lo que abre grandes posibilidades. Pero, el costo de entrada en un mercado de esas dimensiones representa la mayor de las dificultades para Rosen en vista a su expansión.

La planta colchonera de Rosen en Temuco, con sus 45000 metros cuadrados, es la mayor de toda América latina. Es una buena base, pero necesita desarrollo para competir a nivel internacional.

La aparición en el mercado local de una marca de primer nivel, de nacionalidad Estado Unidense, como es el caso de Serta, la cual se comercializa en Chile a partir de un acuerdo comercial de dicha empresa con la cadena local de grandes tiendas, como es Almacenes París, entra a competir en el segmento de colchones premium, donde se destaca con mayor facilidad el liderazgo de Rosen. Para asegurar o enfrentar de mejor manera el mercado en Chile, Almacenes París recurrió a la contratación de Igor Alarcón, anterior gerente del negocio de colchones de Rosen. Esto viene a reforzar la apreciación de la buena gestión del negocio y conocimiento de las reglas del mercado local por parte de las empresas Rosen.

Ahora, con estas nuevas condiciones en el mercado, se le presenta a Rosen el siguiente desafío, ¿Qué estrategia seguir para poder mantener su liderazgo en su posición a nivel local y para poder dar fuerza a su presencia internacional ? Este negocio está entrando en una primera etapa de globalización, donde ya no sólo se compete a nivel local, sino con competidores de alto nivel, de cualquier parte del mundo. Es un mercado, que por el tipo de producto que maneja y las distancias que existen de Chile al resto del mundo, no puede competir con importaciones directas del producto terminado, pero si se puede competir en el mercado de los insumos (actualmente Rosen está comprando telas no solo aquí en Chile, sino también desde “Pakistán” al otro lado del mundo), tecnologías aplicadas y formas de llegar al público. Adquiere especial importancia el manejo de los canales de distribución así como el planteamiento y desarrollo de las campañas publicitarias.

Aunque el dormir sea una actividad que todo el mundo practica y por ello todos son posibles clientes objetivos, al tratarse de un bien durable, su consumo puede verse afectado dramáticamente por un cambio de las condiciones externas, pudiéndose aplazar la decisión de compra hasta el punto en que sea indispensable.

Este es un negocio en que Rosen ha entrado a competir basado no en los costos, sino que exitosamente se ha logrado diferenciar y competir en base a los servicios con los que se provee valor agregado a los clientes. El mercado “retail” (grandes tiendas que mueven un alto porcentaje del total de la producción) es atraído con condiciones de compra, de pago, de despacho e incluso en la forma de hacer publicidad. Son co-participantes con los distribuidores, sistema compartido en los catálogos o desarrollo propio de los corners o estanterías a poner en los locales, aunque con aprobación final por parte del distribuidor. Otro servicio prestado a los grandes clientes es el de encargarse del despacho a cliente final, ahorrando el problema de bodegaje de grandes cantidades de productos por parte de los clientes.

En el servicio entregado al cliente final, se puede mencionar la existencia de un departamento de servicio técnico dedicado a la revisión y reparación de productos que presenten fallas. También, es el encargado de fiscalizar y entregar el servicio de garantía que acompaña a todos los productos Rosen. Dependiendo del tipo de producto puede abarcar un plazo que va desde los tres meses (garantía legal) hasta el plazo indefinido. Este servicio cuenta con líneas telefónicas atendidas a tiempo completo por telefonistas que toman las llamadas. Posteriormente, se hace un itinerario de visitas técnicas de inspección por parte del encargado de servicio técnico y con la evaluación de los problemas resultado de las visitas por parte de los técnicos, donde por lo general la regla es que el cliente tiene la razón aunque no sea realmente así, se pasa a la solución de los problemas.

Como toda empresa que pretenda tener un desarrollo sostenido, en el siglo XXI, Rosen ha invertido en un software World Class de gestión de operaciones. El propósito es poder lograr una mayor coordinación de sus recursos y potenciar sus oportunidades futuras de negocios a través de Internet. Para esto se ha estado planeando y diseñando sistemas B2B y B2C, en conjunto con los proveedores de estos programas, como con los distribuidores con quienes se pretende mantener este sistema de comunicación de requerimientos y de negocios. Con ello, se pretende disminuir los errores surgidos por las diferencias de operación de las empresas, en que se realizan las cosas de manera diferente.

El software World Class implementado por Rosen es People Soft. Este como todos los softwares de esta clase, trae un gran número de cambios en la forma de operar, Además, dificultades en la forma de implementarlo y “ajustarlo” a la realidad del negocio de la compañía y de las normas legales vigentes referidas a la economía nacional. Estas no son del todo compatibles con el paquete original de software desarrollado por una empresa americana. Se está entrando en un proceso de “upgrade” de este software, con lo que se pretende, tanto actualizarlo como también corregir su modo de operación en algunos aspectos donde no ha llenado las expectativas que se tenían de él. Además, entrar en el nivel de release o versión necesario para poder contar con el soporte oficial de la firma del software y no solamente con el apoyo de los consultores especializados contratados por Rosen.

El transporte es un sistema mixto, en que una parte la flota de camiones es propia de la compañía y el resto arriendo de servicios a otras compañías de transportes.

El grupo humano que trabaja en Rosen está muy bien coordinado, sacando provecho de sus sinergia cuando más se necesita. Muestra un alto nivel de flexibilidad ante los cambios de condiciones o aparición de situaciones inesperadas (trabajan muy bien juntos, pero cada uno no puede reemplazar a los otros). Hacen uso de todas sus capacidades para salir adelante, una máxima o frase muy usada es que lo primero es el despacho y el servicio al cliente, todo el resto puede y debe ser arreglado internamente, pero no traspasar dificultades o retrasos a los clientes. Esa filosofía está ampliamente difundida en todos los niveles de la empresa. Toda esta flexibilidad ha sido desarrollada a partir de las dificultades que han tenido que atravesar, en las que han tenido que descubrir medios alternativos de realizar las cosas, lo que se traduce en un ambiente de trabajo más bien tenso y con presiones.

Estructura de las empresas Rosen

Aquí se llevará a cabo un corto análisis de la estructura que tienen las empresas Rosen y si esta responde o no a necesidades estratégicas.

La primera división, es la que se refiere a la parte productiva de la empresa, de la de ventas propiamente tal. Tienen, la primera su lugar base en la ciudad de Temuco y la segunda en la ciudad de Santiago.

La ubicación de la planta productora en Temuco obedece a las razones de costo que tendría el trasladarla. Habría que realizar la instalación de la planta en sí misma, también conseguir los terrenos apropiados y llevar a cabo todos los estudios de impacto ambiental asociados. Requiere el uso de recursos y de tiempo que en este momento no se está en condiciones de realizar.

Además, los contactos y canales de aprovisionamiento con sus proveedores ya están desarrollados en esa zona, y todo esto, sin olvidar la importancia de la mano de obra especializada que han tardado años en capacitar y desarrollar. Esta no sería fácilmente reemplazable en caso de llegar a trasladar la planta.

La ubicación del área comercial en Santiago responde a razones de índole netamente estratégico, pues la gran mayoría de los grandes clientes transan la mayor parte de sus compras en ésta área. Ellos negocian sus pedidos a nivel nacional, concentran en un solo punto el poder de compra, para aprovechar las economías en cuanto al costo que involucra la negociación de precios y realización de los pedidos. Las entregas pueden ser parceladas por ubicación geográfica y tiempo.

Además, de esa división básica, hay otras más pequeñas, dentro del área comercial, en que lo que se maneja son los negocios, incluyendo ventas y pedidos a fábrica. Rosen tiene distintos centros de distribución ubicados en Antofagasta, Viña del Mar y Concepción, en los cuales hay instaladas bodegas para el aprovisionamiento a nivel local. También, se pueden recibir pedidos por parte de los clientes, tanto los grandes clientes mayoristas, como los más pequeños, que no alcanzan el nivel nacional. Esto implica que la forma de operar de Rosen, tiene un matiz geográfico que no deja de ser importante, sobre todo si se toman en cuenta la importancia que puede representar el transporte en productos de este tipo.

Siguiendo en la misma línea, Rosen ha implementado un sistema de distribución, en que algunos clientes más relevantes en algunas zonas, hacen el papel de intermediario entre Rosen y un grupo de clientes más pequeños. Se centraliza así esos pedidos, usando menos recursos de la empresa en el esfuerzo de ventas y se transfiere la responsabilidad de las entregas de todos aquellos productos a ese cliente más relevante, todo eso va acompañado de políticas de incentivo a ese cliente, basadas en metas por volúmenes totales de ventas que se obtengan.

También, Rosen muestra otra división importante, como es su canal de distribución propio, el que actúa con una razón social diferente “Distribuidora de Colchones Rosen”. Funciona a través de los dormicentros (en este momento hay más de 40 tiendas Rosen) y contacta a la empresa con su cliente final, dándole la información necesaria sobre lo que están buscando los consumidores, cuando van a comprar algún tipo de solución para el descanso.

Esta distribuidora es tratada como un cliente más dentro de la empresa, aunque respetando algunas condiciones especiales, sobre todo, cuando se trata de dar salida a productos discontinuados o de segunda selección. Esto último se hace a través de tiendas especiales, y a las cuales se les otorgan condiciones más ventajosas de lo habitual, pero en el resto de los casos el modo de operar es análogo al usado con aquellos clientes mayoristas como las grandes tiendas.

Rosen cuenta con su propia flota de camiones. Unos destinados al transporte de carretera, entre la fábrica de Temuco y las bodegas de los centros de distribución y otros para el transporte dentro de las ciudades o despachos a clientes finales, trato que se da a los clientes de las grandes cadenas de tiendas por departamentos. Tiene un cierto nivel de flexibilidad, debido a que su flota no se encuentra sobredimensionada, sino que se refuerza en casos especiales de sobre demanda, con camiones arrendados a empresas de fletes que operan en forma regular con Rosen. De esta manera, también permiten el uso de aquellos camiones sustitutos en caso de ser necesario, por el mantenimiento preventivo o por reparaciones de alguna parte de la flota, sin por ello reducir el nivel de servicio entregado a los clientes.

Las exportaciones, se manejan de dos maneras diferentes, en el primero, tiene empresas filiales en Argentina y en Perú, en ambas incluso tiene plantas de armado. A estas filiales se les trata operativamente de la misma forma que a un gran cliente mayorista, excepto por tener listas de precios diferenciadas y operar por medio de facturas proforma en dólares u otras monedas. El caso de las franquicias es muy similar, cambia solamente las listas de precios y las condiciones de pago que se dan.

La manera en que se maneja el organigrama de la empresa desde el punto de vista administrativo, no es del todo claro, lleva muchas veces a causar errores. Por una parte, se maneja la parte productiva, con relativa independencia del área comercial, no por que no exista relación entre ellas, sino más bien, porque no hay un claro orden de las distintas prioridades de las decisiones (la jerarquía u orden funcional no está bien delimitado). Esto repercute en gran forma en la manera y oportunidad en que se traspa la información, se trabaja en gran número de actividades atrasadas respecto de lo que se había planificado en principio. Se espera que mediante el uso del software de gestión People Soft se resuelva este problema.

De todos modos, se puede apreciar una estructura con una predominancia funcional, en que cada una de las funciones posee una gran autonomía.

Si se combina todo eso, con los papeles que debe desempeñar Rosen, por una parte preocupado de las necesidades del mercado y, por otra, preocupado del modo de optimizar su sistema productivo y de distribución a nivel nacional, se termina cayendo en un sistema administrativo similar al matricial, pero sin estar claramente establecido. No existe un organigrama que determine las dependencias funcionales claras de cada una de las áreas, en muchas oportunidades se cae en problemas como la doble jefatura para un puesto determinado, personas que deben responder ante más de un jefe, sin metas claras, en ocasiones ambiguas, en que no es posible dar claridad a la prioridad que tienen las distintas funciones o tareas que se están realizando.

Pese a todo, la estructura de Rosen es apropiada en diferentes ámbitos: en la que actúa en forma separada en sus papeles de productor y comercializador, en que se simula una integración vertical de empresas diferentes, en que se abarcan en forma coordinada las funciones correspondientes a todas esas partes, aprovechando la sinergia entre sus diversas áreas, de modo de transformarlo en su fortaleza diferenciadora, lo que le da ventajas sobre sus competidores. Estos al dominar una porción más pequeña de la cadena de valor no son capaces de ofrecer la seguridad y calidad de Rosen.

Lo que debe hacer Rosen, es hacer que la separación que existe entre sus distintas partes sea más clara, de modo de poder medir en forma más sencilla los aportes reales de cada una de ellas. Además de los requerimientos o debilidades que tenga cada una de ellas, para asegurar el desarrollo apropiado de manera que su desempeño colectivo sea óptimo, de otra manera, el control que exista de los resultados obtenidos en forma parcial por cada área será difícil de medir adecuadamente.

Examen del medio externo

Definición de la industria.

La industria en la que se encuentra Rosen, es la industria del descanso, busca satisfacer las necesidades de los clientes respecto a este tema. Respecto de lo cual ha estado diversificando su campo de desempeño, entre no sólo a diversos segmentos de clientes respecto de su producto principal, como lo son los colchones, tanto de espuma como de resortes, así como los Box-Spring y camas americanas, sino que también en productos complementarios como lo es la ropa de cama, ya sean las sábanas como los plumones en una amplia gama de diseños, calidades, tamaños y marcas, tanto propias como maquilas hechas a clientes.

El modelo de las cinco fuerzas.

Rosen se desenvuelve dentro de la industria del descanso, más exactamente en lo referido a los colchones y demás complementos de dormitorio (los que de alguna manera se relacionan con el dormir de las personas). A continuación se presenta el análisis de dicha industria, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de los proveedores:

El poder de los proveedores en esta industria no es muy grande, ya que se trata de insumos específicos usados no solamente en esta industria, en la que existe un buen número de participantes, mercado caracterizado por tener muy pocas barreras. Incluso pueden subsistir empresas pequeñas, con pequeñas economías de escala, pero con bajos costos de administración.

Así el poder de los proveedores pasa a anularse. Un mercado de mayor tamaño, más parecido a las condiciones presentes en el modelo de mercado perfecto, donde cada empresa se comporta más como un tomador de precios que como un fijador de estos. Sólo se pueden mejorar de algún modo haciendo uso de recursos como compras en grandes volúmenes o lograr mejoras en las condiciones de pago de las cantidades adeudadas. Además, se puede mejorar estos precios mediante una mejor ubicación geográfica respecto de los proveedores, disminuyendo los costos incurridos en el transporte. Se pueden realizar alianzas con los proveedores, incluso convirtiéndolos en clientes a la vez.

Una integración vertical de los proveedores sobre el negocio es nula, ya que las máquinas usadas en la industria son de un costo elevado para los proveedores actuales. Además, la imagen de marca es una barrera de entrada para los posibles entrantes de ese segmento, los que deberían ingresar al sector no diferenciado y de bajos márgenes, lo que les impediría recuperar el costo de la inversión en maquinarias, canales de distribución, imagen de marca, etc.

Por su parte, Rosen se ha integrado verticalmente hacia arriba, pasando a auto proveerse de productos pre-elaborados para el armado de sus colchones, de manera que está presente en una parte mucho mayor del ciclo que la mayoría de sus competidores. Se asegura el abastecimiento, la calidad y aprovecha los márgenes de esa etapa, etc. lo que se ha convertido en toda una fortaleza.

Poder de los compradores:

Los compradores están divididos en distintos segmentos en esta industria, como son : Los grandes compradores (grandes tiendas y cadenas de presencia a nivel nacional), que por su propia logística, están obligados a disponer de un flujo constante de productos e incluso mantener stocks mínimos de seguridad, para asegurar un alto nivel de servicio a sus clientes. Esto lo logran haciendo grandes pedidos y compras centralizadas, con lo que consiguen una disminución de sus costos. En este mercado existen menos oferentes y la imagen de marca percibida por los clientes finales se hace vital a la hora de cualquier negociación. Ellos están para cubrir las demandas de sus clientes, beneficiándolos con sistemas de pago personalizados, que no serían compatibles con una estructura de una empresa productiva y no de servicios.

El siguiente nivel de clientes, los que aún pertenecen al sector del comercio, pero que tienen una presencia más localizada y un menor volumen de compras, quedan sujetos a otro nivel de negociación. No se ven tan favorecidos en la estructura de precios como los clientes del primer segmento. Estos están más diversificados geográficamente y, por lo tanto, el seguimiento o contacto efectivo que se tenga con ellos es menor que con los del primer segmento, a quienes se les visita en forma reiterativa y permanente, trabajando en forma más estrecha.

El tercer segmento, pero no menos importante, son los clientes finales a los que se atiende en forma directa, a través del canal de distribución propio. Con el que se maneja también la imagen de la marca y se puede llevar un mejor control sobre la evolución de los gustos y necesidades de los clientes, dando también la alternativa necesaria para no depender en forma única de empresas externas en lo referente al canal de ventas, sirve para marcar pautas de precios y estándares de atención.

Desde el punto de vista del cliente final, el costo de cambio es bajo, ya que la compra de algún producto de este tipo, no conlleva ningún tipo de necesidad de mantención del producto, de modo que la fidelidad conseguida por la marca dependerá netamente de la calidad del producto y del nivel de servicio proporcionado.

Aquí, si existe la posibilidad de correr el riesgo de la integración vertical hacia atrás, lo que actualmente está ocurriendo en el caso de Almacenes París, que ha entrado a ofrecer productos de marca Serta como propios, basados en un acuerdo comercial con esa marca. Lo que sí, esto no significa ningún tipo de propiedad definitiva pudiendo variar en el tiempo.

En el otro sentido, entrar al negocio de grandes cadenas de tiendas, con una amplia variedad de productos, como lo son “Falabella”, “Ripley” o “Almacenes París”, es impensable para los participantes de la industria colchonera, debido a que el nivel de capital requerido, los contactos con proveedores de tan diversos productos, la imagen, la logística y todo lo demás relacionado con el tema son incompatibles con los requerimientos de esa industria.

Disponibilidad de sustitutos:

En cuanto a la disponibilidad de productos sustitutos, para el caso de esta industria es muy pobre, pues se abarcan la mayoría de las posibilidades. Están presentes desde el mercado de los Box-Spring premium, pasando por los colchones de resorte del segmento más sofisticado, hasta llegar a los colchones de espuma de características más sencillas y de menor valor agregado. Sólo queda fuera en la construcción de marquesas, que se ha definido como excluido de los intereses de esta industria, en particular (la del descanso), dejándolas al segmento de muebles, para poder enfocar en forma más eficaz los recursos a aquellos productos o servicios en que se puede ser líder debido al Know-How existente al respecto y a las ventajas tecnológicas existentes.

Rivalidad de los competidores:

La rivalidad de los competidores en esta industria es evidente, se puede apreciar en las campañas publicitarias de las distintas empresas, que presentan formas y contenidos similares. También, los precios han ido bajando mientras se ha desarrollado el fenómeno de la crisis asiática, debido a una desaceleración del consumo. Esto debido a que esta es una industria en su etapa de madurez en Chile y en la que la supervivencia depende del nivel de innovación que puedan presentar las firmas, así como del tamaño relativo que consigan de la partición de mercado. Esto porque los costos deben ser cubiertos por márgenes que son decrecientes en el tiempo, para lo que se hace imprescindible lograr el máximo provecho posible de las economías de escala existentes en la industria.

Existen empresas de tamaño pequeño, operando en forma local, con bajos costos de administración, pues no requieren de una gran estructura administrativa debido a su tamaño. Estas empresas venden a precios

extremadamente bajos, lo que con el tiempo las ha estado haciendo crecer hasta el punto en que deben tomar la decisión de cambiar su escala de producción y asumir los costos que acarrea esta estrategia o mantenerse pequeñas y gozar de buenos márgenes, sobre volúmenes pequeños.

Nuevos participantes:

El tema de los nuevos participantes es muy relevante en este minuto para esta industria a nivel nacional. Con el proceso de globalización de los mercados y el aumento de importancia de las grandes cadenas de tiendas como canal de distribución, estas últimas han hecho esfuerzos de integración vertical en los productos que venden, para poder obtener los márgenes correspondientes a otros niveles de la producción de estos. Este es el caso de Serta, una empresa de colchones, número uno en Estados Unidos, traída por Almacenes París, cuya marca de colchones entra a competir en el nivel premium de los productos de colchones y Box-Spring. Hasta el momento, el único competidor de importancia en este segmento era CIC, que en un principio era el líder en este mercado, pero que con el tiempo fue desplazado por Rosen.

Se espera la aparición de una nueva marca de colchones norteamericana, con Falabella. Esta sería Simmons, pero hasta el momento no se sabe exactamente el momento en que ocurriría ni la repercusión o cambios que traería en el mercado. Además, existe la integración hacia atrás por medio de la aparición de las marcas propias de las cadenas de tiendas, las cuales son hechas a modo de maquilas, por los productores y vendedores tradicionales de la industria en Chile (Rosen, CIC, y otros).

**Perfil del atractivo de la industria de “Soluciones para el
descanso”**

Perfil del atractivo de la industria del descanso

Cuadro Nº1 Barreras de Entrada

Barreras de Entrada	Actual						
	Futuro	Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación del producto	Escasa						Importante
Identificación de la Marca	Baja						Alta
Costo de cambio	Bajo						Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimientos de Capital	Bajos						Altos
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
Producción gubernamental	Inexistente						Alta
Efecto de la Experiencia	Sin importancia						Muy Importante

Fuente :Elaboración Propia

En este cuadro del perfil del atractivo de la industria, se puede apreciar que es importante la experiencia en el mercado, sobre todo en momentos en que se encuentra cambiando la composición de esta industria debido a la entrada de nuevos participantes. La marca, significa diferenciación del producto, el cual al tratarse de un bien durable, crece su importancia en la calidad y durabilidad del producto, puntos en los que es posible llevar a cabo una segmentación. El acceso a los canales de distribución, los cuales han empezado a integrarse aguas arriba, formando alianzas con productores, dejando de actuar simplemente en el papel de intermediario entre productores y compradores, tomando un papel mucho más activo, aumenta su poder y puede influenciar el modo de operar de los distintos participantes en el mercado.

Cuadro N°2 Barreras de salida

	Actual						
	Futuro						
Barreras de Salida		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo
Interrelación estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas

Fuente :Elaboración Propia

Aquí se hace evidente la importancia de los activos en empresas productoras, lo que hace que no sea fácil dejar la industria. Lo que es conocido por los potenciales entrantes a la industria y podría funcionar a modo de barrera de entrada.

En el caso específico de Rosen, tienen mucha importancia las barreras emocionales, ya que se trata de una empresa de origen familiar, en la que actualmente participan en forma activa un gran número de personas pertenecientes a la familia propietaria de la empresa. Estas personas se encuentran presentes en distintos niveles de la organización, desde directores de la empresa, pasando por el nivel de gerencia a asistentes comerciales, por lo que sería difícil dejar el negocio (tantas personas cercanas dependen en forma tan directa de él). Se espera lograr a futuro un mayor grado de profesionalización, disminuyendo la importancia del aspecto emocional presente.

Cuadro N°3 Rivalidad entre competidores

	Actual		Futuro					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Atractivo	Muy atractivo	
Rivalidad entre Competidores								
Número de competidores igualmente equilibrados							Bajo	
Crecimiento relativo de la industria							Rápido	
Costo fijo o de almacenamiento							Bajo	
Características del producto							Producto especial	
Aumentos de capacidad							Pequeños incrementos	
Diversidad de competidores							Baja	
Intereses estratégicos							Bajos	

Fuente :Elaboración Propia

En el cuadro de rivalidad entre competidores se puede apreciar como afecta la entrada de los nuevos competidores a la industria.

La diversidad de los competidores es marcada por la entrada de los nuevos competidores, que aportan una visión completamente nueva del negocio para el mercado local, traen productos con tecnologías diferentes a las usadas a nivel local, logrando líneas de productos diferenciadas de las que hay en el mercado, y usando una imagen de marca con un buen posicionamiento en el extranjero (aunque del todo desconocida aquí en Chile).

También, este tipo de participantes hace que crezca el grupo de competidores equilibrados en el segmento premium del mercado de los colchones local.

Con el ingreso de esos participantes viene aparejado un aumento en la capacidad productiva de la misma, aunque el volumen inicial no es grande respecto al volumen total de la industria. Se espera un incremento en su participación o, por lo menos, un aumento en su rivalidad competitiva, intentando desafiar la posición de líder de Rosen en el mercado.

En el cuadro del poder de los compradores, hay que tomar en cuenta que con el ingreso de nuevos participantes y la creación de las marcas propias de los canales de venta, los clientes tienen una variedad más grande de posibilidades de elección, con lo que aumenta su poder. Pero, esto a su vez permite a Rosen la posibilidad de buscar nuevas formas y focos de diferenciación, lo que reduce el poder de negociación de los compradores respecto a sus productos exclusivos en particular.

Hay que tomar en cuenta que Rosen enfrenta más de un tipo de cliente. Por una parte, tiene clientes finales, a los cuales atiende a través de su canal de distribución propio, que en el caso de Rosen se trata de los Dormicentros. En estos, la empresa vende sus líneas exclusivas, además de otros artículos complementarios asociados a las necesidades de descanso. En este caso, no sólo se logra diferenciación en los propios productos sino que también en el servicio.

También, tiene clientes mayoristas, como son las grandes tiendas por departamentos, las que le sirven de canal de distribución, por donde canaliza los mayores volúmenes, esto por su distribución geográfica y los sistemas de pago con créditos especiales a sus clientes finales, los cuales Rosen no está en condiciones de ofrecer en forma masiva (no tiene un sistema administrativo capaz de llevar esa carga de trabajo).

Además, tiene como clientes a franquiciados a través de distintos países sudamericanos, a quienes realiza exportaciones. Las filiales de Argentina y Perú, las trata o intenta tratar como clientes externos en su forma operativa, con el fin de mejorar su nivel de servicio.

Cuadro N°5 Poder de los proveedores

	Actual	Futuro	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
Poder de los proveedores										
Número de proveedores importantes	Escasos									Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja									Alta
Costo de diferenciación o de cambio de los productos de los proveedores	Alto									Bajo
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas									Bajas
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja									Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta									Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción									Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña									Grande

Fuente :Elaboración Propia

En el cuadro N°5, del poder de los proveedores, podemos ver que de momento no son muchos los que hay, pero que por otra parte, surten a la industria de elementos muy poco diferenciados, teniendo muy bajos costos de cambio por parte de sus clientes.

También, existe la posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes, en caso de que se requiera una mayor calidad de sus productos y estos no sean capaces de reaccionar, en este aspecto, ya existe el ejemplo de Rosen. Aprovecha de utilizar eso como un recurso diferenciador en su favor, reduciendo de paso los costos asociados a la negociación de esos productos, tanto en los márgenes de ganancia buscados por los productores, como en los costos de negociación, de pedidos y de almacenamiento.

Otro de los aspectos que limitan la influencia en el precio que puedan tener los proveedores, es que como sus productos son más bien genéricos y pueden ser usados en otro tipo de industrias (alambres, telas, pegamentos, hilos, etc.), estos precios están sujetos a mercados mucho más grandes y diversos. Por esto se convierten en mercados más competitivos, parecidos a la competencia perfecta, por el número de participantes, donde el precio lo fija el mercado como un todo y no una empresa o grupo de ellas en particular. Aspecto que hace que tampoco las empresas compradoras puedan gozar de un poder de compra como para lograr influencias significativas en los precios.

Cuadro N°6 Disponibilidad de sustitutos

	Actual						
	Futuro						
		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Disponibilidad de sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio/Valor del sustituto	Alto						Bajo

Fuente :Elaboración Propia

En el cuadro N°6, de disponibilidad de sustitutos, se puede apreciar que no existen sustitutos cercanos que puedan reemplazar a los productos de la industria y cubrir las mismas necesidades de una forma convincente, que logre que los consumidores puedan cambiar fácilmente su decisión de compra.

Esto también repercute en que los costos de cambio para los clientes pueden ir aumentando, a medida en que los productos se van volviendo más específicos y van aumentando los servicios anexos que los acompañan. No sólo logran una mayor satisfacción sino que, también, una mayor dependencia, como es el caso de las garantías o los productos de características especiales, como por ejemplo, en el caso de configuraciones especiales para Hoteles u Hospitales, los que no pueden recurrir a cualquier proveedor, pues sus requerimientos son más específicos de lo habitual.

Cuadro N°7 Acciones gubernamentales

	Actual						
	Futuro						
Acciones gubernamentales		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas	Baja						Alta
Movimientos de capital entre países	Restringidos						Irrestringidos
Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestringidos
Cambios de moneda extranjera	Restringido						Irrestringido
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna

Fuente :Elaboración Propia

En este aspecto, el gobierno no debería tener una gran influencia, ni positiva ni negativa en el desarrollo de la industria en particular, pero de todos modos a futuro se irán abriendo más mercados a consecuencia de los tratados de libre comercio que se están negociando. De modo que todos los temas que vayan dirigidos al tema de las exportaciones tendrán algunos beneficios mayores a los que han tenido en el presente, pudiendo competir en condiciones de costos más parejas con sus rivales en los países en los cuales ha entrado.

También, esto hará más atractiva esta industria a nivel local a compañías extranjeras que se están viendo beneficiadas de las políticas que promueven la inversiones extranjeras en el país.

En resumen, es muy atractivo e panorama futuro de la industria, pues la entrada a mercados externos incrementaría los volúmenes de ventas, los mercados a los que se tendría acceso son mucho mayores que el nacional y el peligro de nuevas entradas a este es menor, pues al ser un mercado pequeño, ya esta completamente abarcado por los productores locales.

Cuadro N°8 Evaluación general

	Actual						
	Futuro						
Evaluación General		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Barreras de entrada							
Barreras de salida							
Rivalidad entre los competidores							
Poder de los compradores							
Poder de los proveedores							
Disponibilidad de sustitutos							
Acciones de gobierno							

Fuente :Elaboración Propia

En las evaluaciones parciales realizadas a los distintos aspectos estudiados, se ha podido ver que la industria del descanso es una industria con bastante atractivo, pues, aunque existen rivalidades y nuevos entrantes en ella, esta industria posee los márgenes atractivos que se logran al ser una industria de bienes durables, en los que se puede competir por medio de una diferenciación efectiva, pudiendo llegar a distintos segmentos con políticas de precios diferentes y productos distintos, tanto en calidades como en marcas.

Cuadro N°9 Resumen

	Actual					
	Futuro					
		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Evaluación General de la industria						
Evaluación General						

Fuente :Elaboración Propia

En el resumen del estudio realizado por este método, se puede llegar a la conclusión que la industria de los productores de soluciones para el descanso en Chile, es una industria con un atractivo alto. Esto queda demostrado por el hecho de entrar nuevos participantes, en especial de aquellas empresas internacionales con experiencia, imagen y un sólido respaldo económico, avalado por el éxito obtenido en sus propios países de origen.

Examen del negocio, por medio de los factores externos

El examen del medio a nivel del negocio, sobre la base del análisis de los factores externos, se basa en la identificación de aquellos factores externos que sean críticos y determinantes del atractivo de la industria. Estos normalmente se clasifican en cinco principales grupos de factores.

Factores del mercado.

Factores competitivos.

Factores económicos y gubernamentales.

Factores tecnológicos.

Factores sociales.

Finalmente, se pasa al resumen del atractivo de estos factores, terminando en un análisis total de la industria, pudiéndose aplicar el resultado en la matriz de Atractivo de la industria/ Fortaleza del negocio.

Cuadro N°10 Factores de Mercado

	Actual					
	Futuro					
Factores de Mercado		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Tamaño del Mercado						
Tasa de crecimiento del Mercado						
Diferenciación del producto						
Sensibilidad al precio						
Carácter cíclico						
Estacionalidad						
Mercados cautivos						
Rentabilidad de la industria						

Fuente :Elaboración Propia

El cuadro N°10 de los factores de mercado, muestra que este producto, que pertenece a la clasificación de los bienes durables, no cabe dentro de la categoría de commodity. No es demasiado sensible a los precios y saca partido de los beneficios de la diferenciación, tanto en la calidad misma de los productos en si mismos como en el “producto aumentado”. Es decir, referido a los servicios asociados a la venta del producto, incluyendo el servicio de post-venta como la garantía.

Pese a esto, la rentabilidad de la industria ha ido cayendo lentamente, debido a la gran fuerza de negociación de los grandes compradores, que representan a los canales de distribución (las grandes tiendas comerciales). Con la incorporación de nuevos productos y una mayor diferenciación se puede retener la rentabilidad actual, la que aún es muy buena .

Cuadro Nº11 Factores competitivos

	Actual					
	Futuro					
Factores Competitivos		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Intensidad competitiva						
Grado de concentración						
Barreras de entrada						
Barreras de salida						
Grado de integración						
Disponibilidad de sustitutos						
Capacidad de utilización						

Fuente :Elaboración Propia

La industria productora de colchones y soluciones para el descanso, ha ido aumentando su número de participantes, ya que existe la entrada de nuevos competidores (extranjeros), fuera de los pequeños competidores a nivel nacional, los que compiten a nivel local.

Tanto las barreras de entrada y de salida aumentarán en el sector productivo de la industria, aumentando el atractivo de esta, donde va aumentando la especificidad de los activos utilizados en la producción, así como las destrezas y la curva de aprendizaje. Toma relevancia, sobre todo respecto al conocimiento del mercado que puedan presentar los nuevos entrante a la industria.

Cuadro N°12 Factores económicos y gubernamentales

		Actual				
		Futuro				
Factores económicos y gubernamentales		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Inflación						
Transferencias de monedas						
Nivel salarial						
Suministro de mano de obra						
Legislación (Protección)						
Impuestos						

Fuente :Elaboración Propia

El mercado externo debe tender a mejorar las expectativas para Rosen. Debido a su presencia en varios países puede hacer uso de ventajas relativas de los distintos lugares, pudiendo optimizar su compra de materiales y otros insumos y las políticas de precios y precios de transferencia entre sus distintas filiales, reduciendo los gastos en pagos de impuestos.

También, puede optar a financiamientos en términos más competitivos, hacer un manejo del riesgo financiero menos concentrado y optar a operaciones en distintas monedas, en mercados internacionales.

Cuadro Nº13 Factores tecnológicos

	Actual					
	Futuro					
Factores tecnológicos		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Madurez e inestabilidad						
Complejidad						
Patentes						
Requerimientos de I&D del producto						
Requerimientos de I&D del proceso						

Fuente :Elaboración Propia

La complejidad de la tecnología utilizada a ido aumentando, siendo beneficioso para los participantes actuales en la industria al dificultar el ingreso de nuevos participantes. Además, de hacer que el nivel de inversión requerido para ingresar sea mayor.

Rosen se encuentra a la punta tecnológica en su industria, compitiendo sólo con aquellos competidores extranjeros, como es el caso de Serta, el que debe encontrar el modo de ofrecer a sus clientes ventajas que puedan competir con las ofrecidas por Rosen y una variedad en la gama de productos que sea capaz de competir en todos los segmentos en el caso que quiera entrar en todos ellos.

Cuadro Nº14 Factores sociales

	Actual					
	Futuro					
Factores sociales		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Impactos ecológicos						
Etica laboral						
Prtección del consumidor						
Cambios demográficos						
Grado de sindicalización						
Adaptabilidad personal a los mercados internacionales						

Fuente :Elaboración Propia

En este aspecto, la industria se está volviendo más atractiva, ya que al aumentar el ingreso económico de las familias en Chile, ha ido evolucionando hacia consumidores más sofisticados, con capacidad de diferenciar y premiar a aquellos productores que sean capaces de satisfacer sus diversas demandas. Así, las posibilidades que presenta la industria van más allá de la simple competencia por costos o por volúmenes, pudiendo desarrollarse un amplio espectro de distintos competidores, que se enfoquen a públicos diferentes.

Esto permite un aumento del ingreso de la empresas que sean capaces de segmentar mejor y profundizar la diferenciación, lo cual es muy atractivo.

Cuadro Nº15 Factores críticos.

	Actual					
	Futuro					
		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Factores críticos						
Factores de Mercado						
Factores competitivos						
Factores económicos y gubernamentales						
Factores tecnológicos						
Factores sociales						

Fuente :Elaboración Propia

Este cuadro resume aquellos aspectos presentados con mayor detalle en los cuadros anteriores, permitiendo apreciar una especie de balance general de este análisis, para poder finalmente llevar estos resultados al siguiente cuadro, en que se traspasará esa información a una escala de atractivo de la industria y poder determinar que tan atractiva es esta industria.

Cuadro Nº16 Atractivo de la industria

	Actual			
	Futuro			
		Atractivo Escaso	Atractivo Medio	Atractivo Elevado
Evaluación general de la industria				
Evaluación general				

Fuente :Elaboración Propia

En este cuadro resumen se puede apreciar que está industria tiene un **alto atractivo**, lo que se debe llevar a la matriz “Atractivo de la Industria v/s Fortaleza del Negocio”, donde se podrán marcar algunas pautas para el desarrollo de la estrategia de negocio para las empresas Rosen. Estrategias que deberán ser desarrolladas y para las que se deberán plantear planes de implementación, lo que se realizará más adelante.

Análisis FODA.

Para poder llevar a cabo una buena planificación estratégica, no estaría demás el poder realizar un análisis FODA, en el que se conjuguen los elementos analizados con las herramientas anteriores, de modo de poder determinar las fortalezas que pueda utilizar la empresa, en las que se pueda basar para combatir las amenazas, aprovechar las oportunidades presentes y poder actuar sobre las debilidades.

Fortalezas :

En el caso de Rosen, sus principales fortalezas están en su imagen de marca y presencia en el mercado. Tiene un amplio desarrollo de sus canales de distribución y una relación formal con sus distribuidores, tanto en el mercado minorista como en el mayorista, los que se ven representados por la red de tiendas propias “Dormicentros” y por las grandes tiendas. Además, de los comerciantes detallistas que operan a nivel local y los clientes institucionales como son los Hospitales, Hoteles, Fuerzas Armadas, etc.

El canal de distribución de los clientes mayoristas se encuentra en desarrollo y evolución, de modo que va cambiando debido al desarrollo de Internet. Se está implementando el sistema B2B con Ripley, Falabella y Siglo XXI, lo que ha venido a complementar el trabajo de los vendedores industriales que visitan a los clientes en forma regular, no sólo toman los pedidos sino que en algunos casos incluso hacen el manejo de los inventarios de los clientes. Otro punto, es el de la publicidad cooperativa, la que significa compartir gastos en la publicación de catálogos, la implementación de puestos y muestras en las tiendas, el empleo de promotoras, el reparto de impresos con información sobre los productos, etc.

Además, de la publicidad, es el dar facilidades en el medio de pago, tanto en plazos como en precios y descuentos especiales por promociones o por cumplimiento de metas.

También, su fortaleza en su sistema productivo es importante, en el que se destaca la integración vertical aguas arriba, produce gran parte de los insumos utilizados, con lo que logra la calidad y confiabilidad en el abastecimiento que no son capaces de obtener el resto de los competidores en la industria a nivel nacional. Por esta razón es posible cobrar un precio premium y mantener márgenes que hacen muy atractivo el negocio.

Oportunidades :

Las principales oportunidades de la empresa se encuentran en los mercados internacionales y el desarrollo de su negocio en nuevos mercados, cosa que ha estado haciendo a nivel sudamericano. El desarrollo de filiales y de franquicias, no han tenido un desarrollo muy parejo, lo que parece responder al tamaño de los mercados en que ha querido entrar, por ejemplo, en Perú han tenido mucho éxito, alcanzando la marca Rosen gran importancia a nivel local, no ha sido tan fácil en Argentina, que por tratarse de un mercado más grande, con una competencia de mayor importancia y más competidores o productores locales de gran nivel, requiere de más tiempo y mayores recursos. En este momento son limitados, debido a que se trata de una empresa familiar que no posee facilidades para captar fondos en el mercado financiero como si fuera una empresa basada en una sociedad anónima.

Además, con su posición en el mercado local, puede y debe liderar los cambios en el modo de ventas de productos y los cambios de hábitos a los consumidores. En este aspecto, los aumentos registrados en las ventas realizadas en “combos”,(la gente compra el set de Box-Spring más el plumón, las sábanas y los muebles, incluyendo respaldo y juego de veladores). Rosen puede sacar ventajas de su amplia línea de productos, destinados a distintos niveles económicos como a distintos mercados, con líneas especiales para el mercado institucional, lo que los lleva a aventajar a sus rivales, especialmente a los nuevos entrantes, que no poseen la variedad y especificidad requerida por este mercado, cuesta mucho el posicionarse en el.

Amenazas :

El ingreso de multinacionales de origen extranjero, que aparecen en este mercado, entrando a competir en el segmento superior de esta industria del descanso. Además, esta aumenta su importancia al tomar en cuenta que el ingreso de Serta lo lleva a cabo en acuerdo con una de las grandes tiendas de departamentos, la que es parte de uno de los principales canales de distribución de este tipo de productos y eso podría afectar las ventas de Rosen a través de esa tienda y con ello el segmento de clientes de colchones premium, el principal foco de ventas de Rosen. Además, esa empresa ha contratado como gerente, al ex-gerente del área de colchones de Colchones Rosen, logrando de ese modo un conocimiento del mercado local y la forma en que este opera, en forma rápida, y no sólo eso, sino que también el modo en que opera su principal competidor (Rosen).

Por otro lado, también se espera el próximo ingreso de Simmon's, la que utilizaría el mismo sistema de ingreso de Serta (asociado con una gran tienda).

Los problemas con los competidores locales van más por la dificultad en el manejo de la escala de precios, ya que los segmentos y las participaciones están bien determinados, no así los precios, los que se ven influenciados por las actitudes de empresas de menor dimensión, con menor calidad y menores gastos de administración, que repercuten en precios a la baja, que disminuyen los márgenes de la industria. Tomando en cuenta el crecimiento que han tenido estas marcas menores, que deben estar enfrentando la encrucijada de crecer, invertir y aumentar sus costos de administración, pueden caer en el mismo modo de operación de las empresas más grandes, tomando también así sus debilidades, siendo más atacable con las armas que disponen las otras empresas o permanecer en su nivel actual de producción, manteniendo sus ventajas relativas de costos, en sus mercados geográficamente limitados.

Otra amenaza es el poder de las grandes tiendas, que pueden manejar los precios debido al alto volumen que manejan y que representan un porcentaje alto de las ventas totales de Rosen en el mercado. No pudiendo hacer un manejo de las condiciones de mercado como en el caso de los comerciantes menores, con los cuales Rosen puede obtener una posición con mayor ventaja. Además, las grandes tiendas, haciendo uso del poder de negociación que le da su posición, han logrado que las empresas fabriquen productos para ellas con marcas propias, con las que las empresas disminuyen sus márgenes y reducen la importancia de las marcas tradicionales, poniendo en jaque a las empresas, que reducen la participación de su propia marca en favor de la del cliente, pasando de proveedor de productos a proveedor de productos para las ventas ajenas, cosa que a la larga se traduce en una pérdida del poder de las empresas.

Así, pasa de producir un alto volumen de productos con alta diferenciación a vender un alto porcentaje de productos en forma de genérico, perdiendo la fuerza que se tenía para cobrar un precio premium sobre grandes volúmenes de venta.

Debilidades:

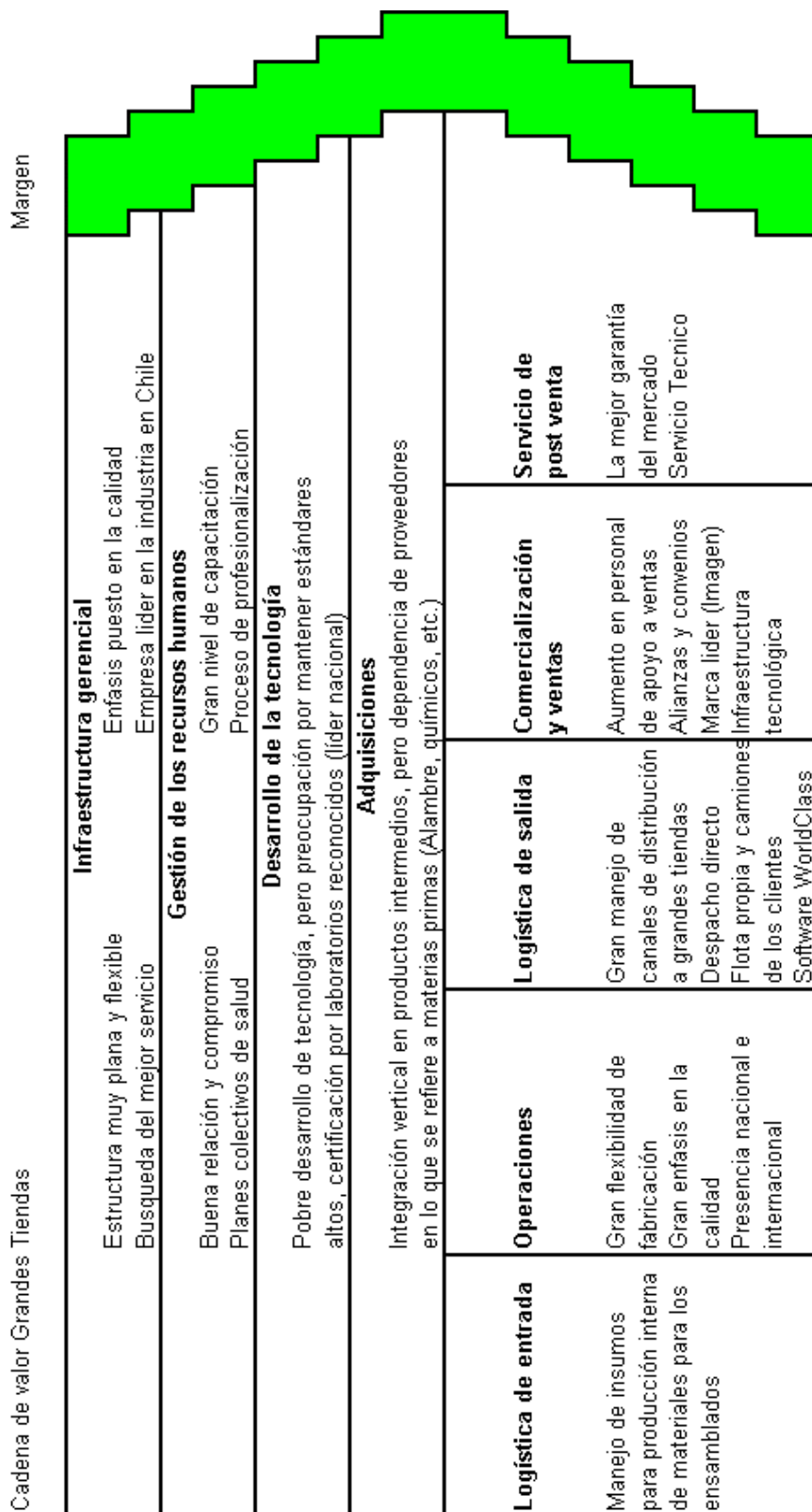
Las debilidades de Rosen son variadas. Por una parte está su forma de enfrentar al mercado, en la que no ha hecho uso de su posición de líder, estando más bien a la espera de las acciones de las demás empresas, que a dedicarse a influir el mercado en su favor. Tanto en el desarrollo de los canales de venta como es el caso de Internet y la formulación y diseño de nuevos productos que ofrecer al mercado, para así abarcar las necesidades de los distintos segmentos del mercado.

También, presenta debilidades en la forma de operar al interior de la empresa tiene un manejo errático en el departamento de personal, lo que se puede apreciar por medio de la alta rotación de personal, y que no se da solamente a nivel de los obreros, sino que también a nivel de empleados administrativos y profesionales. La empresa pierde el conocimiento generado y adquirido durante su permanencia en la empresa, lo que no sólo se explica por la parte de las remuneraciones sino también por la parte del desarrollo profesional, en la que la empresa no ha sido capaz de ofrecer una carrera, sino más bien el llenar un cargo específico por el tiempo que sea necesario.

Otra debilidad que presenta Rosen, es su lenta reacción y observación de las necesidades del mercado, lo que también limita su modo de operar en mercados extranjeros, donde por la falta de alianzas con productores de estos insumos (es productor de muchos de ellos) le es complicado abastecerse como también para poder tener una penetración más masiva a esos mercados.

Cadena del valor

Cadena del valor Grandes Tiendas



Fuente :Elaboración Propia

Cadena del valor Dormicentros

Cadena de valor Dormicentros	Margen	
Estructura muy plana y flexible Búsqueda del mejor servicio	Infraestructura gerencial Enfasis puesto en la calidad Empresa líder en la industria en Chile	
Buena relación y compromiso	Gestión de los recursos humanos Gran nivel de capacitación Proceso de profesionalización	
Pobre desarrollo de tecnología, pero preocupación por mantener estándares altos, certificación por laboratorios reconocidos (líder nacional)	Desarrollo de la tecnología Pobre desarrollo de tecnología, pero preocupación por mantener estándares altos, certificación por laboratorios reconocidos (líder nacional)	
Integración vertical en productos intermedios, pero dependencia de proveedores en lo que se refiere a materias primas (Alambre, químicos, etc.)	Adquisiciones Integración vertical en productos intermedios, pero dependencia de proveedores en lo que se refiere a materias primas (Alambre, químicos, etc.)	
Logística de entrada Manejo de insumos para producción interna de materiales para los ensamblados	Operaciones Gran flexibilidad de fabricación Gran énfasis en la calidad Presencia nacional e internacional	Logística de salida Manejo de canales de distribución propios Despacho directo Flota propia Software WorldClass
	Comercialización y ventas Aumento en personal de apoyo a ventas Marca líder (Imagen) Infraestructura tecnológica	Servicio de post venta La mejor garantía del mercado Servicio Técnico

Fuente :Elaboración Propia

En el caso de Rosen, su cadena de valor es distinta a la de sus competidores, ya que su cadena parte desde los insumos básicos y la producción de los distintos productos componentes de aquellos otros productos más complejos.

La cadena de valor de otros productores de colchones comienza a partir de productos semi elaborados, los que ensamblan en sus plantas para formar el producto final. Ceden parte de la responsabilidad productiva a otras empresas asociadas, debiendo depender de la confiabilidad y de la calidad de producción de estas. Además, en el mercado nacional no existen proveedores con certificación de calidad de los insumos requeridos por la industria, de este modo no pueden ofrecer productos finales capaces de merecer un precio premium.

Esa diferencia, que por un lado es una ventaja para Rosen, por otro, puede aumentar la complejidad de gestión, pues aumenta su ámbito de preocupación, sin poder usar todas sus energías en la especialización de la producción y diseño de nuevos productos finales, lo que debería constituir la “Core competence” de la empresa.

Otro punto, en el que Rosen se diferencia de la mayoría de las empresas en la industria, es en la parte final de la cadena de valor, donde el nivel y el tipo de servicio de post-venta de los productos es diferente.

Tomando todo esto en cuenta, se ve la ventaja que obtiene Rosen de su forma de operar, la que le permite lograr la mejor diferenciación en el mercado local, y con ello la posición de líder en los segmentos premium, que son los que tienen mayores márgenes.

Estrategias genéricas (Matriz Atractivo de la industria v/s Fortaleza del Negocio)

		Atractivo de la Industria		
		Alta	Media	Baja
Fortaleza del Negocio	Alta	Crecimiento Búsqueda de predominio Maximizar la inversión	Identificar Segmentos de Crecimiento Invertir Fuertemente Mantener la Posición en Otras Partes	Mantener la Posición General Buscar Flujo de Fondos Invertir a nivel de Mantenimiento
	Media	Evaluar Potencial para el liderazgo a través de la segmentación Identificar las debilidades Fortalecerse	Identificar los segmentos de crecimiento Especializarse Invertir en forma selectiva	Eliminar líneas Minimizar la inversión Posicionarse para reestructuración
	Baja	Especializarse Buscar Nichos Considerar Adquisiciones	Especializarse Buscar Nichos Considerar la salida	Confiar en la calidad de estadista del líder Atacar los generadores de efectivo de los competidores Salida y Abandono Oportuno

(posición actual en celeste, flecha indica dirección de las estrategias a tomar)

Fuente :Elaboración Propia

Al ubicar la posición de Rosen en esta matriz, en que el atractivo de la industria se ha determinado que es alto (viene de capítulos anteriores) y que la fortaleza que posee en este es de nivel medio. Esto, debido a que a pesar de ser líder en la industria a nivel nacional, está recibiendo ataques a su posición y a su participación de mercado por parte de los distintos participantes, tanto locales tradicionales como los nuevos entrantes, con respaldo de grandes empresas internacionales, sin haber mostrado una estrategia de contención efectiva.

Además, hay que tener en cuenta que el modo de operar de las empresas en esta industria, está sujeta en buena parte a las políticas que desarrollen las grandes tiendas por departamentos, las que representan los canales de distribución más importantes, sobre todo porque el volumen transado a través de ellas representa un alto porcentaje del total fabricado por los productores, lo que limita la fortaleza de estos.

Después de haber ubicado a Rosen en la matriz, esta marca algunas pautas a seguir en la formulación de la estrategia a plantear.

Entre estas pautas se encuentran el llevar a cabo una segmentación adecuada, además de fortalecerse y de que Rosen debe seguir luchando por mantener su liderazgo.

Esto necesariamente involucrará una mejor gestión por parte de la empresa y posiblemente nuevas inversiones, destinadas a mejorar la diversidad, tanto de sus líneas de productos como canales de distribución y de publicidad, con el propósito de poder dar con sus clientes objetivos con mayor precisión y de ese modo poder crear en la mente de aquellos consumidores una imagen de lealtad a la marca, que le permita seguir manteniendo su actual liderazgo en el futuro.

En lo referido a fortalecer su posición, debería evitar todas aquellas acciones destinadas a hacerle perder poder de negociación y a bajar sus márgenes, de modo de poder contar con los flujos necesarios para poder tomar acciones, tanto defensivas de su posición como otras más pro-activas, que la lleven a dictar o señalar los estándares a ser observados por el resto de la industria.

En resumen, Rosen debería fortalecer sus inversiones, para que por medio de una diferenciación más acentuada y la oferta de servicios más completos a sus clientes, lograr el crecimiento y lealtad necesaria, para así lograr mantener el predominio de la industria.

Formulación de la estrategia del negocio.

Una vez determinado el atractivo de la industria y el análisis FODA, se puede iniciar el proceso de formulación de la estrategia del negocio. Se parte por el posicionamiento del negocio en el que se encuentra la empresa en la Matriz “Atractivo de la Industria / Fortaleza del Negocio”.

En esta matriz se puede ubicar la posición presente y futura, de modo de identificar una dirección hacia la cual se mueve o debe mover el accionar de la empresa y sus estrategias.

Tomando en cuenta el sitio que ocupa Rosen en la industria del descanso en el mercado nacional, y la evaluación efectuada del atractivo de la industria a la que pertenece, se puede situar en la matriz, sacando como conclusión, que la estrategia y los planes que debe desarrollar e implementar, deben ir dirigidos a afianzar su posición de líder y crecer dentro de lo posible en segmentos poco explotados o en mercados que ofrezcan oportunidades de crecimiento, lo que va unido a la necesidad de realizar inversiones. Estas inversiones no necesariamente deben ser en extremo selectivas, pero tomando en cuenta el momento que vive el mercado y la economía nacional, la que aún no logra dar señas concretas de su reactivación. Se hace aconsejable escoger en forma más minuciosa aquellas inversiones a las que apunten en forma más directa a la mantención de la posición de líder que tiene Rosen y a acrecentar la presencia de ésta en mercados propicios para el crecimiento.

En el caso específico de Rosen, esto se traduce en proteger su liderazgo en el mercado local, evitando tanto el crecimiento de sus competidores tradicionales de origen local, como el de aquellos extranjeros que están haciendo su ingreso a este mercado (Serta y Simons), los que lo han hecho a través de asociaciones con las cadenas de grandes tiendas.

Estas son uno de los principales canales de distribución de este tipo de productos. El otro punto, es aprovechar el crecimiento de este mismo canal de distribución a nivel internacional, para alcanzar mercados de mayor atractivo, tanto por su composición como por su volumen y expectativas de crecimiento respecto al uso del tipo de productos en que Rosen es especialista. Esto es válido para la mayoría de los grandes mercados latinoamericanos como Argentina y Brasil.

Rosen ya cuenta con presencia en Argentina, donde tiene una planta de armado de colchones, en la que ensambla las partes fabricadas en su planta en Temuco. Estas son exportadas a Argentina como productos semi-elaborados, para ahorrar en los costos de transporte y de aduana y poder darle los detalles finales en el país de destino. Pero, no ha aprovechado todo el potencial de posible crecimiento, dada la composición y evolución de las diversas líneas de productos en el mercado argentino, donde los volúmenes de ventas dentro de un mercado con un tamaño muy superior al chileno requieren un mayor despliegue de recursos para posicionar la marca en la mente de los consumidores, de modo de no sólo atraer su preferencia, sino que también permitir a Rosen lograr márgenes más atractivos.

Plan estratégico para Colchones Rosen.

Primero : Dar el respaldo y la llegada necesaria a los clientes en el mercado de hoy. Lo más importante es primero el poder proveer de la suficiente información al cliente, sobre la empresa, sus productos y los beneficios que obtendrá de la compra de estos, tanto en lo referido al servicio post- venta por parte de la empresa como en lo referente al sistema de distribución y el despacho a cliente final.

Segundo : Entregar un producto en óptimas condiciones y en los plazos requeridos por los clientes, para que de este modo, el cliente pueda medir las diferencias de lo ofrecido por Rosen en comparación a las demás marcas, en toda su magnitud, volviéndose un elemento más a la hora de llevar a cabo su decisión de compra.

Para esto, es aconsejable la entrada de Rosen a Internet, en el corto plazo. Este portal podría ser utilizado en los distintos mercados en los que se encuentre presente la empresa, de modo que la publicidad debería apuntar al descubrimiento por parte de los clientes de esta entrada al mundo Rosen y, a la vez, reducir el costo total de la publicidad, mejorar el nivel de la información entregada, punto que es favorable a las empresas líderes que ofrecen productos y servicios de mayor diferenciación, lo que no es apreciado en su totalidad por todos los clientes todo el tiempo.

Otro punto en que la estrategia de una página propia de Internet sería importante, es en el de los canales de distribución, en los que ganaría cercanía al público objetivo final, evitando que las grandes tiendas monopolicen este nuevo sistema y reduzcan de este modo la participación y presencia de la empresa en el mercado total.

También, sería útil desde el punto de vista de regular la oferta existente por ese canal de esa línea de productos, evitando que las tiendas hagan un manejo de los productos y los precios que pudieran ir en desmedro de la posición o las estrategias de Rosen, ya que su sitio en la red serviría de referencia a los clientes de lo que debería encontrar en las ofertas de las otras empresas.

También, se debe tomar una medida dirigida a aumentar las líneas de productos ofrecidas a los clientes, con la finalidad de dar una satisfacción más personalizada de las necesidades de estos. En el caso de Rosen, esto tiene un camino muy claro, como es la combinación de distintos conjuntos de productos en nuevas líneas de “combos”, las que han demostrado tener éxito comercial, al facilitar la selección de estos artículos por parte de los clientes, esto entraría en el concepto de “customization” de dichos “combos”, dando una gran variedad de soluciones distintas y personalizadas a través de un número más reducido de partes “standard” utilizadas en su composición, en la que se puede usar las diversas líneas de colchones de Rosen, incluyendo aquellas de un segmento más sofisticado y no solo aquellas correspondientes a las líneas económicas como ocurre hoy en día.

En el contexto de estas medidas, no deja de tener sentido el manejo más profesional del área de los recursos humanos, implementando sistemas o procesos de inducción para que las personas se sientan más partícipes de lo que se realice en la empresa. Además de planificar carreras para los funcionarios, de modo de no perder lo invertido en ellos, sino que acrecentar su interés y capacidad, mediante cursos programados de capacitación y perspectivas de desarrollo.

En lo referente a la preparación del personal, sería necesario una mayor preparación del personal de apoyo de ventas, como las promotoras, en las que de momento existe una gran rotación, perdiendo la posibilidad de mejorar su nivel de conocimiento, tanto de los productos como de las estrategias de venta y de su modo de presentación, ya que al visitar las distintas tiendas en las que tienen presencia no se nota una uniformidad que sirva de presentación de imagen de marca.

Los avances realizados a nivel de B2B con algunas de las grandes tiendas debe servir para mejoras en la información y gestión para el interior de la empresa. De ese modo, mejorar los pronósticos de la demanda (pues las grandes tiendas son la mayor parte de esta, aproximadamente el 70%), para una racionalización de las órdenes de producción para la planta reduciendo costos en ajustes de equipos y en planificar compras de materias primas para la producción. Con ello, logra que las mejoras obtenidas en el final de la cadena de valor de la empresa repercutan hacia atrás por toda la cadena, mejorando el desempeño general de esta.

ANEXOS

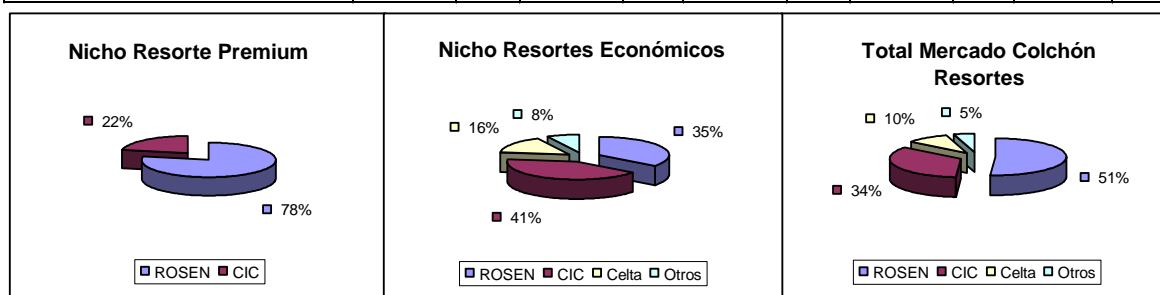
Datos de ventas y mercado de las empresas Ros en

Participaciones de Mercado.

**PARTICIPACIONES MERCADO COLCHONES DE RESORTES 1998 UNIDADES
CLASIFICADO POR SEGMENTO**

	ROSEN	%	CIC	%	Celta	%	Otros	%	Total	%T
NICHO PREMIUM										
Colchones	118,373	79%	32,017	21%					150,390	77%
C. Americanas	7,312	42%	10,248	58%					17,560	9%
Box Spring	27,625	97%	975	3%					28,600	15%
Total Nicho Premium	153,310	78%	43,240	22%					196,550	
Part. Nicho	57%		24%						37%	
NICHO ECONOMICO										
Colchones	102,737	35%	120,966	41%	47,500	16%	20,767	7%	291,970	87%
C.Americanas	15,152	36%	18,300	43%	4,500	11%	4,328	10%	42,280	13%
Total Nicho Económico	117,889	35%	139,266	42%	52,000	16%	25,095	8%	334,250	
Part. Nicho	43%		76%		100%		100%		63%	

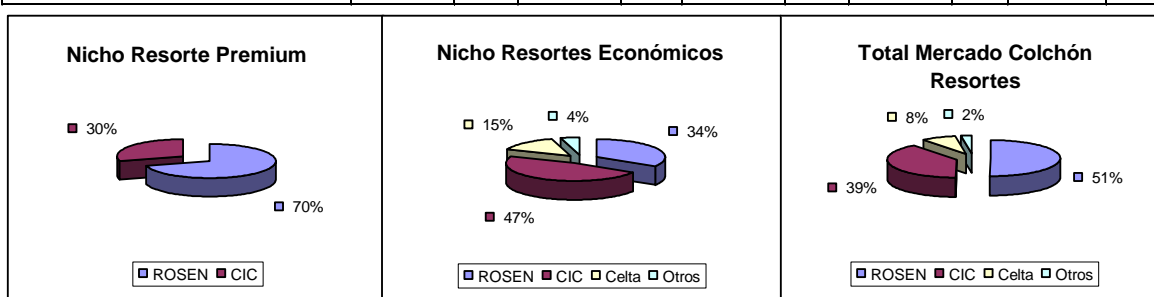
TOTAL COLCHON RESORTES	271,199	51%	182,506	34%	52,000	10%	25,095	5%	530,800
-------------------------------	----------------	------------	----------------	------------	---------------	------------	---------------	-----------	----------------



Fuente : Área comercial Rosen

**PARTICIPACION MERCADO COLCHONES DE RESORTES 1997 UNIDADES
CLASIFICADO POR SEGMENTO**

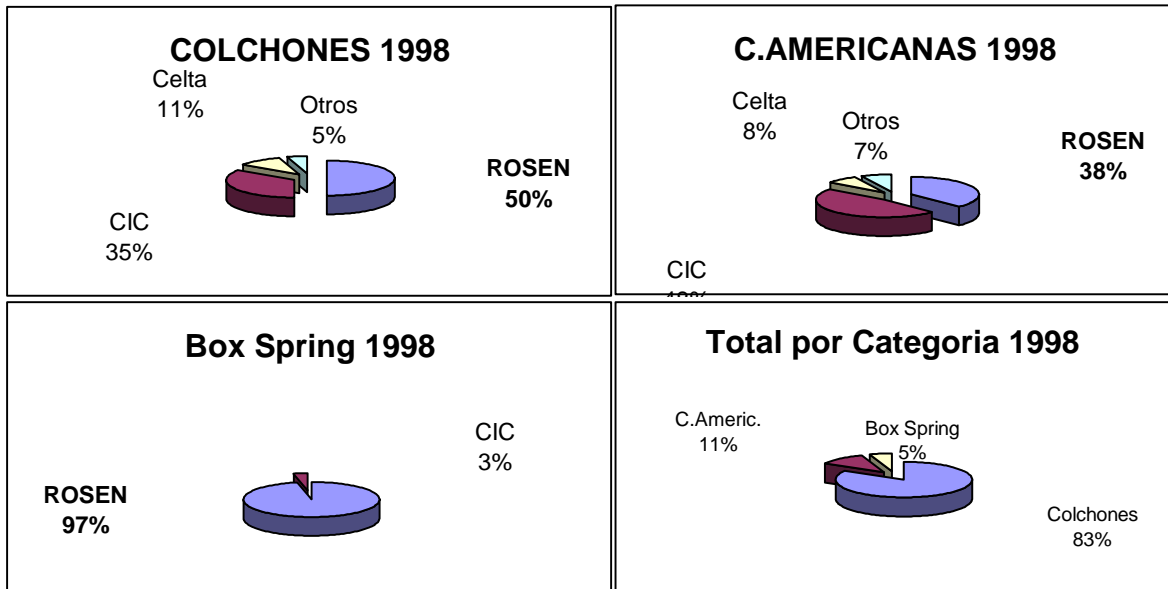
	ROSEN	%	CIC	%	Celta	%	Otros	%	Total	%T
NICHO PREMIUM										
Colchones	133,927	72%	52,073	28%					186,000	76%
C. Americanas	11,537	40%	17,303	60%					28,840	12%
Box Spring	26,912	90%	2,988	10%					29,900	12%
Total Nicho Premium	172,376	70%	72,364	30%					244,740	
Part. Nicho	63%		34%						45%	
NICHO ECONOMICO										
Colchones	93,324	34%	130,349	47%	39,500	14%	12,500	5%	275,673	92%
C.Americanas	7,739	32%	11,609	48%	4,300	18%	700	3%	24,348	8%
Total Nicho Económico	101,063	34%	141,958	47%	43,800	15%	13,200	4%	300,021	
Part. Nicho	37%		66%		100%		100%		55%	
TOTAL COLCHON RESORTES	273,439	50%	214,322	39%	43,800	8%	13,200	2%	544,761	



Fuente : Área comercial Rosen

**MERCADO COLCHONES DE RESORTES 1998 UNIDADES FISICAS
POR CATEGORIAS DE SOLUCION CAMA**

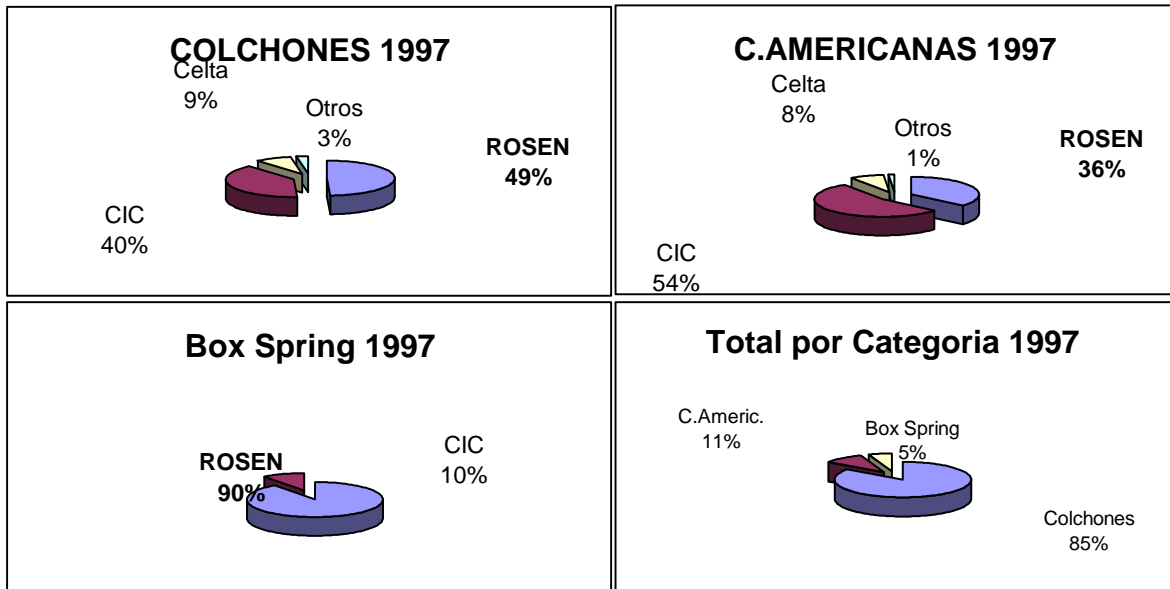
	ROSEN	%	CIC	%	Celta	%	Otros	%	Total	%T
Colchones	221,110	50%	152,983	35%	47,500	11%	20,767	5%	442,360	83%
C. Americanas	22,464	38%	28,548	48%	4,500	8%	4,328	7%	59,840	11%
Box Spring	27,625	97%	975	3%	0	0%	0	0%	28,600	5%
TOTAL	271,199	51%	182,506	34%	52,000	10%	25,095	5%	530,800	100%



Fuente : Área comercial Rosen

**MERCADO COLCHONES DE RESORTES 1997 UNIDADES FISICAS
POR CATEGORIAS DE SOLUCION CAMA**

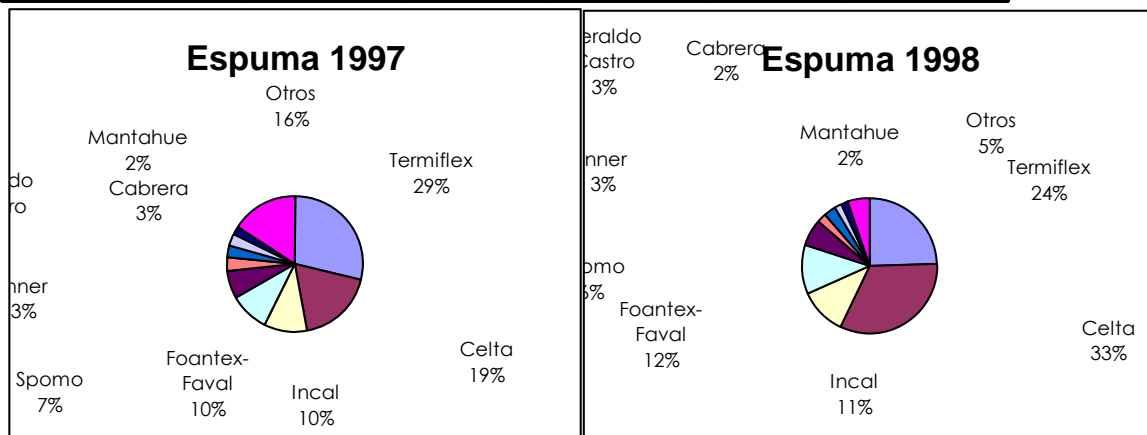
	ROSEN	%	CIC	%	Celta	%	Otros	%	Total	%T
Colchones	227,251	49%	182,422	40%	39,500	9%	12,500	3%	461,673	85%
C. Americanas	19,276	36%	28,912	54%	4,300	8%	700	1%	53,188	10%
Box Spring	26,912	90%	2,988	10%	0	0%	0	0%	29,900	5%
TOTAL	273,439	50%	214,322	39%	43,800	8%	13,200	2%	544,761	100%



Fuente : Área comercial Rosen

Mercado Colchón de Espuma 1997-1998

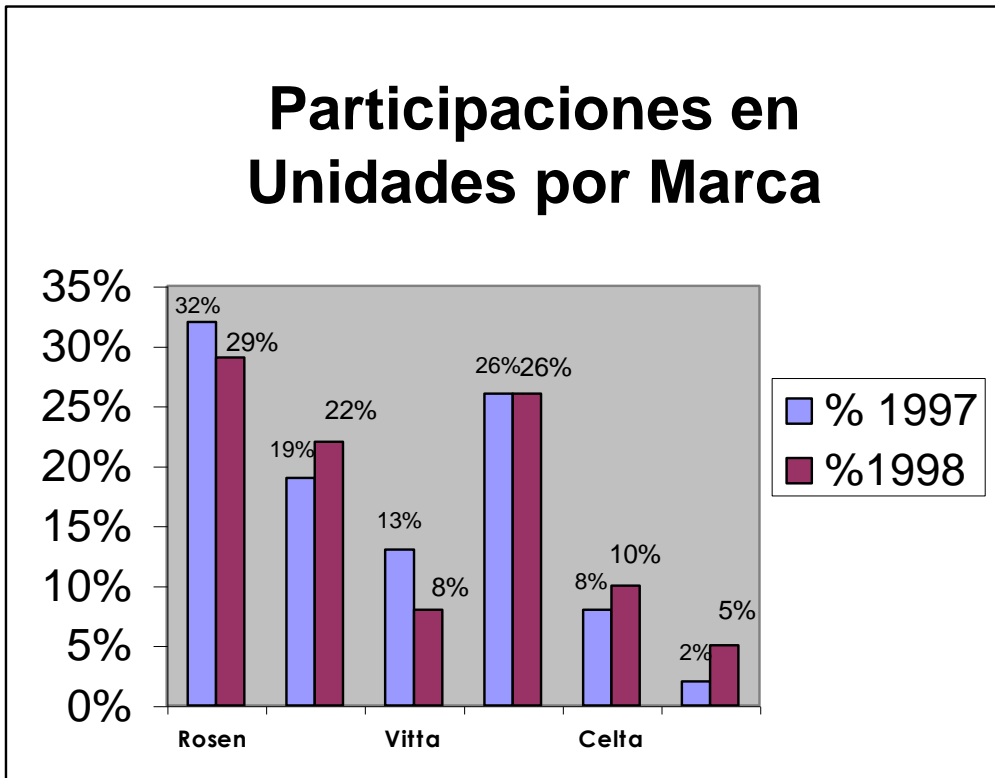
Participante	1997		1998		Crecimiento %
	Unid Físicas	%P	Unid Físicas	%P	
Termiflex	214,997	29%	167,128	24%	-22%
Celta	139,508	19%	224,174	33%	61%
Incal	75,754	10%	76,738	11%	1%
Foantex-Faval	72,687	10%	80,000	12%	10%
Spomo	48,828	7%	43,195	6%	-12%
Inner (Gonzalez)	22,764	3%	15,500	2%	-32%
Heraldo Castro	21,850	3%	19,500	3%	-11%
Cabrera	19,900	3%	12,000	2%	-40%
Mantahue	15,300	2%	11,000	2%	-28%
Otros	118,412	16%	35,765	5%	-70%
Total	750,000		685,000		



Fuente : Área comercial Rosen

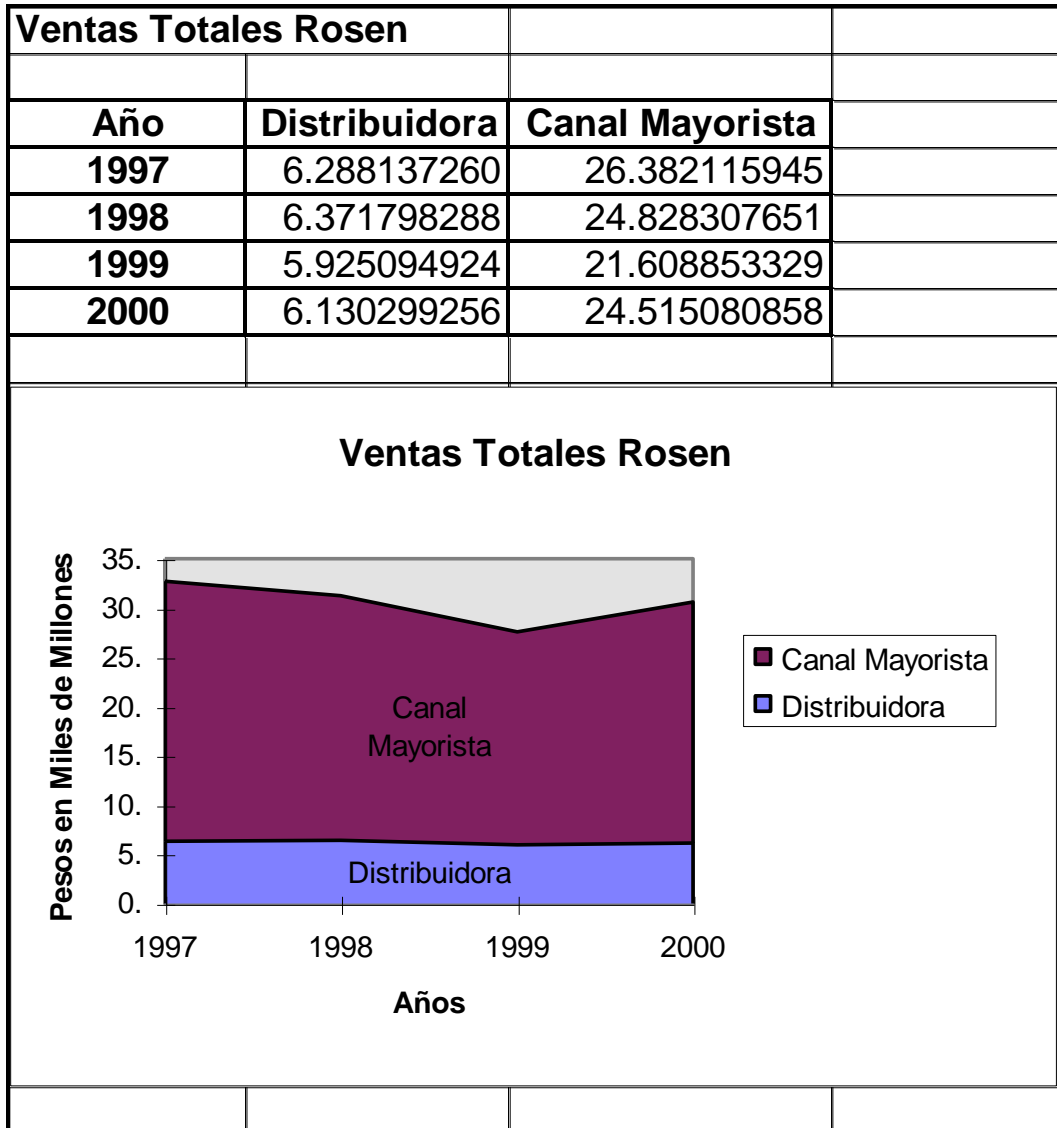
Participaciones en Unidades por Marca

	% 1997	%1998
Rosen	32%	29%
Termiflex	19%	22%
Vitta	13%	8%
Ensueño	26%	26%
Celta	8%	10%
Otros	2%	5%



Fuente : Área comercial Rosen

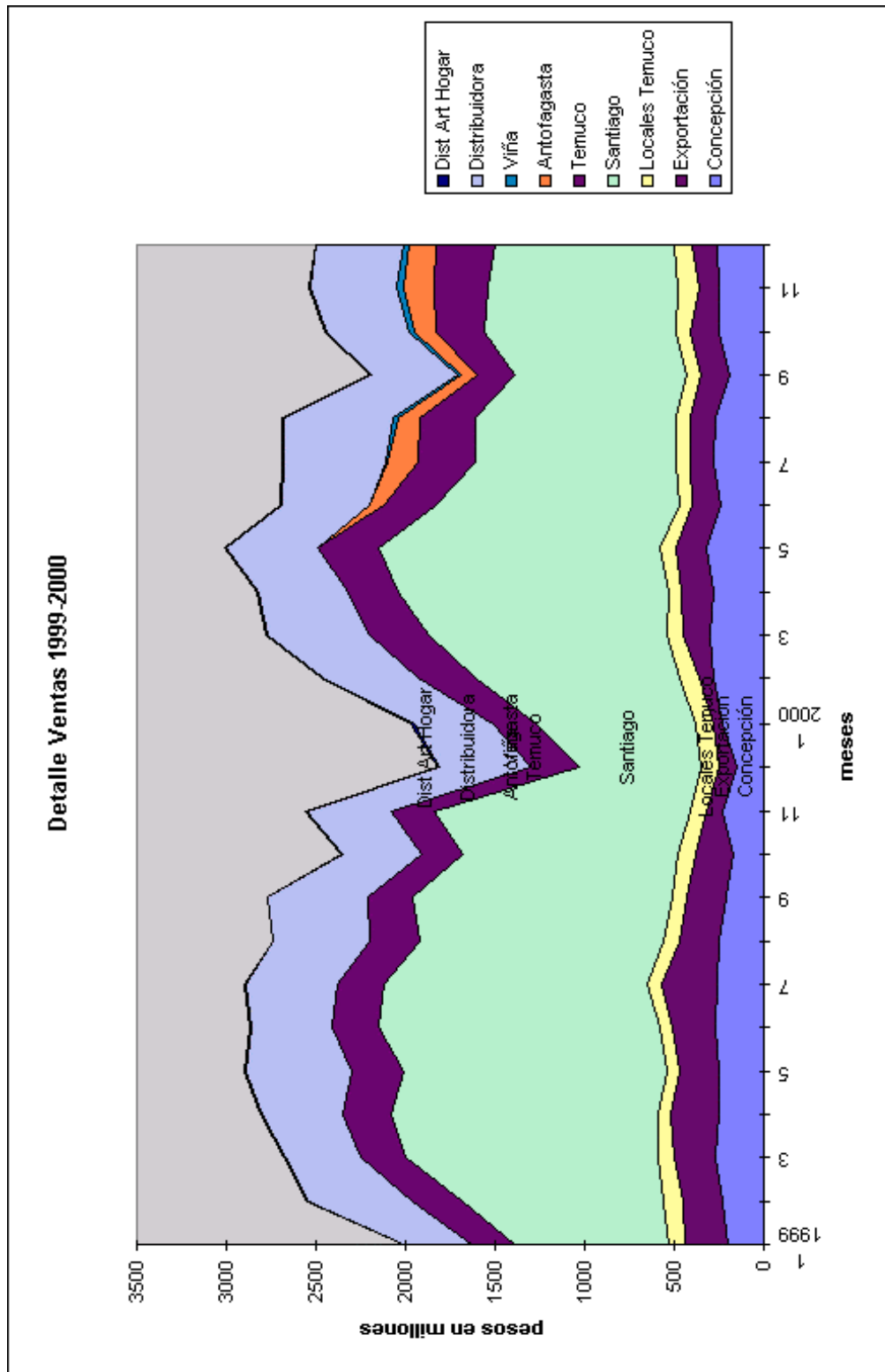
Cuadros de Ventas



Fuente : Elaboración Propia

Ventas detalladas 1999-2000 en Millones												
Años	Meses	Locales										
		Concepción	Exportación	Locales Temuco	Santiago	Temuco	Antofagasta	Víña	Distribuidora	Dist Art Hogar		
1999	1	199.840495	241.088742	89.460784	857.907451	245.631135	0.000000	0.000000	375.074964	4.311480		
	2	233.355950	216.221919	106.901492	1125.576406	278.338664	0.000000	0.000000	583.785046	5.995356		
	3	268.825046	231.250126	89.538997	1406.061473	255.356887	0.000000	0.000000	422.967671	6.669591		
	4	247.998851	272.285806	70.250437	1486.591109	268.748608	0.000000	0.000000	456.043815	6.142295		
	5	245.518618	224.219794	74.098972	1463.518884	290.329284	0.000000	0.000000	587.932492	10.157951		
	6	269.493924	235.635065	73.294824	1571.877590	256.633331	0.000000	0.000000	457.407194	6.970354		
	7	255.386559	310.433805	80.632302	1469.817413	263.909369	0.000000	0.000000	514.125251	5.404321		
	8	249.620666	217.752088	90.981659	1365.898699	270.849019	0.000000	0.000000	540.429815	5.548834		
	9	208.897422	219.508237	77.075019	1459.272353	244.340881	0.000000	0.000000	557.982785	5.749963		
	10	173.003654	209.049418	93.072876	1207.030271	224.176663	0.000000	0.000000	448.128447	9.909919		
	11	227.749909	93.952254	91.957947	1425.722173	237.853664	0.000000	0.000000	474.300105	9.410599		
	12	146.139510	102.970389	101.043072	676.876058	273.095407	0.000000	0.000000	508.344641	9.805160		
2000	1	231.217899	45.550030	107.223175	884.022548	242.375039	0.000000	0.000000	442.625855	13.014161		
	2	276.159078	85.338485	105.167262	1146.160258	321.265313	0.000000	0.000000	521.201906	13.049912		
	3	295.348702	158.071697	84.302673	1329.684321	333.218705	0.000000	0.000000	566.893390	11.122202		
	4	278.582994	181.369287	73.582340	1502.723007	279.787796	0.671328	0.000000	508.012835	8.369288		
	5	319.729371	173.145343	85.273589	1574.684543	336.902245	0.117385	0.000000	507.574285	12.049512		
	6	237.456030	159.404024	73.740123	1354.834156	292.537621	80.413276	0.000000	496.345308	9.575431		
	7	277.253009	130.531970	86.692157	1118.400975	317.824918	166.157354	13.620553	566.643047	11.373567		
	8	267.383531	141.296983	80.530216	1124.725447	304.441343	121.362286	33.059112	604.778171	8.824666		
	9	185.846668	169.133047	71.659320	965.402332	203.944201	91.036903	18.015932	483.972818	10.224067		
	10	247.434555	167.150874	73.122290	1075.753808	271.160111	111.621566	32.033945	459.525468	8.283817		
	11	246.678948	115.901466	121.473419	1051.884097	301.248084	173.617582	37.542541	483.867812	7.573699		
	12	260.778221	137.278591	101.676751	1004.493913	328.891149	148.657738	30.912182	468.938183	0.000000		

Fuente : Elaboración Propia



Fuente : Elaboración Propia

Líneas de productos y características



DIVISION HOTELERA

ROSEN M.R.

ARGENTINA : Ruta Panamericana Norte Km. 38,600 Garín -
Partido de Escobar, Buenos Aires.
Teléfono - Fax: 54 - 3 - 2752531 / 2752104

BOLIVIA : Av. Santa Cruz esq. Teniente Rivero 294, Santa
Cruz de la Sierra.
Teléfono: 591 - 3 - 371227 Fax: 371226

BRASIL : Av. Carlos Gomes 1340 / 7º andar 90480 - 001
Puerto Alegre - RS.
Teléfono: 051 - 3335544 Fax: 3335612

CHILE : Av. Américo Vespúcio Norte 1573, Huechuraba
Santiago.
Teléfono: 56 - 2 - 6238660 Fax: 6238875

PARAGUAY : Sacramento 261 esq. Mariscal López, Asunción.
Teléfono: 595 - 21 - 601986 / 609857
Fax: 611591

PERU : Av. Javier Prado Este 4200 Jockey Plaza 2º Nivel
Surco, Lima.
Teléfono - Fax: 51 - 14 - 375858 / 374134

URUGUAY : Rambla República del Perú y Pl. Gómensoro,
Montevideo.
Teléfono: 5982 - 712293 / 713464 Fax: 714213



La máxima precisión de la tecnología Physio Action, de respuesta personalizada, a través de la prolija acción de sus resortes enfundados individualmente que responden independientemente a las formas y pesos corporal. El confort, la belleza de su acolchado Air Flow y la perfección de sus detalles lo hacen la cumbre de nuestra colección.



BODY SHAPE
La sofisticada Cama Autoajustable de Rosen, creada para brindar placer y funcionalidad, está constituida por un colchón Higtland Physio Action de respuesta personalizada. Accionada por control remoto, la Body Shape se mueve a voluntad para leer, ver T.V., desayunar o simplemente para dormir. Incluye un evolucionado sistema de masaje corporal programable.

Arquitectura interior.

- 1 Estructura de resortes **POCKET**.
- 2 Marco de Poliuretano flexible de alta resistencia.
- 3 Exclusivo soporte de Malla Reticulada.
- 4 Poliuretano difusor de alta densidad.
- 5 Lámina de látex de gran elasticidad.

Acolchado climatizado Pillow Top Air Flow.

- 6 Tela No Woven termofusionada.
- 7 Poliuretano **HIGH DENSITY** sectorizado en cuatro diferentes zonas de respuesta.
- 8 Poliuretano amortiguador.
- 9 Mullida capa de microfibra de Poliéster de autorregulación térmica (Aprox. 600 grs./m²).
- 10 Coty Jaquard Europeo de gran suavidad y resistencia.



Máxima precisión de respuesta personalizada debido a la acción independiente de sus resortes **POCKET** cilíndricos de acero enfundados individualmente, que brindan la mayor cantidad de puntos de apoyo al cuerpo.



Exclusivo acolchado climatizado que regula la temperatura del colchón en todas las épocas del año, brindando una agradable respuesta estratificada en cuatro zonas: cabeza y cuello, columna central, zona pélvica y piernas.



Generosos y mullidos rellenos que brindan gran suavidad y un incomparable confort.

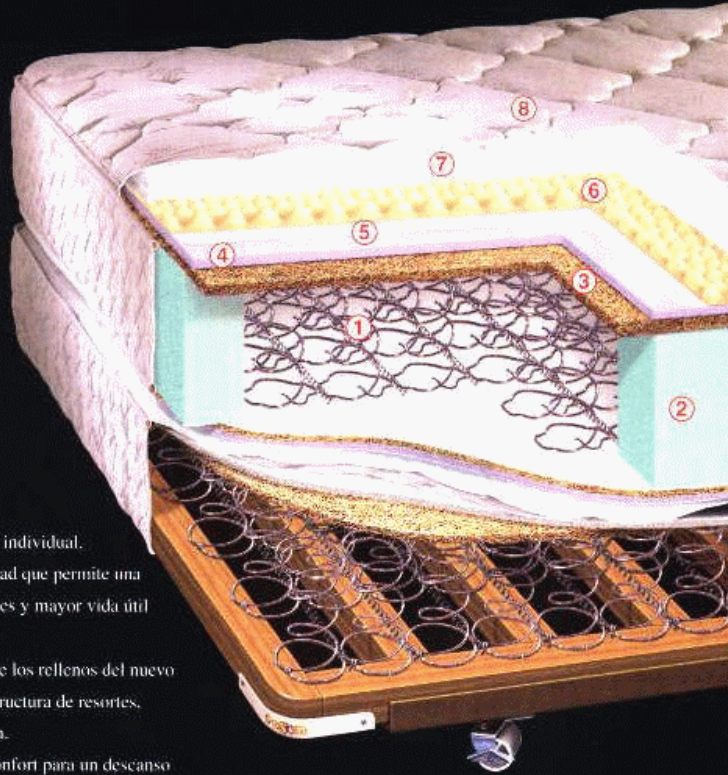


Permanente acción de masaje corporal a través de su relleno de poliuretano **HIGH DENSITY** que combina puntos de contacto con espacios de aire en circulación, estimulando la circulación sanguínea y restaurando la tonicidad muscular.




R U N N A I R

La tecnología Physio Action encuentra en RUNNAIR su expresión más esencial. En él, las cualidades de nuestra tecnología operan básica e intensamente durante el descanso, convirtiéndolo en el modelo ideal para aquellos que diariamente necesitan ir con la fuerza. Para los que sueñan correr como el viento. Un modelo joven y vital con todas las garantías de calidad que sólo una gran marca puede ofrecer, para aquellos que buscan la armonía perfecta en su quehacer diario RUNNAIR la tecnología Physio Action a su alcance.



Arquitectura Interior:

- 1 Estructura de resortes de acero de respuesta individual.
- 2 Marco de Poliuretano flexible de alta densidad que permite una óptima ventilación de la estructura de resortes y mayor vida útil del colchón.
- 3 Genuino aislante de sisal natural que protege los rellenos del nuevo acolchado climatizado y los separa de la estructura de resortes, permitiendo una mayor vida útil del colchón.
- 4 Poliuretano flexible que brinda un mayor confort para un descanso revitalizante.

Acolchado Climatizado Air Flow:

- 5 Tela No Woven termofusionada y antideslizante.
- 6 Poliuretano flexible que combina puntos de contacto con espacios de aire en circulación, permitiendo una perfecta amortiguación y energizar así todo el organismo.
- 7 Mullida capa de Microfibra de Poliéster de autorregulación térmica, que mantiene la temperatura del colchón.
- 8 Coty Jacquard europeo de gran belleza, suavidad y resistencia.

PHYSIO ACTION
ROSEN
Vivir como soñamos

ANATOM MAX
Resortes Individuales con Marco de Acero.
Resortes Compensados en el Centro.
Aislante de SISAL 100% Natural.
Dosificador Perimetral de Aire.
Biclimático (Lado Invierno/Verano).
Super Acolchado Soft.
Coty Jacquard.

ANATOM STAR
Resortes Individuales con Marco de Acero.
Resortes Compensados en el Centro.
Aislante de SISAL 100% Natural.
Dosificador Perimetral de Aire.
Super Acolchado.
Coty Satin.

LARGA DURACION
Gracias a sus **Resortes Compensados Templados Electrónicamente**, los nuevos **Anatom** garantizan por **10 años** la duración de la estructura de resortes (Ver Póliza de Garantía).

AISLACION TOTAL
La estructura de resortes está completamente aislada del acolchado con un relleno de **SISAL 100% Natural**, que permite evitar el contacto directo con los resortes, aumentando la comodidad y agrado, además de aumentar la vida útil de los rellenos y el acolchado.

CALIDAD Y BELLEZA EN LAS TELAS
Telas importadas de gran resistencia, calidad y belleza.

DOSIFICADOR DE AIRE
Los Nuevos **Anatom** están constantemente ventilándose por medio de una membrana de **Poliuretano de Celdas Abiertas**, permitiendo un dosificado flujo de aire hacia y desde el colchón.

10 AÑOS GARANTIA

SUPER ACOLCHADO
El Super Acolchado de los nuevos **Anatom** es de gran calidad, brindando un colchón mucho más mullido, suave y confortable.

ESTRUCTURA DE RESORTES ANATOMICA
Lo más importante en un colchón es la estructura de resortes, la que debe adaptarse eficientemente a su cuerpo. Por esto, **Termiflex** desarrolló la avanzada tecnología de Resortes Independientes Compensados en la Zona Central constituyéndose en el soporte ideal, el **Anatómico Perfecto**.

LA MEJOR RELACION PRECIO/CALIDAD
Ahora usted puede disfrutar de un excelente colchón de resortes a un precio realmente conveniente. Recuerde, **Anatom** es la Mejor relación Precio/Calidad.

Características diferenciadoras de los productos Rosen en el Mercado Local

Los productos Rosen cuentan con las siguientes características, algunas de las cuales pertenecen a la calidad estándar y otras a características especiales optativas.

- Rellenos con tratamiento ignífugo.
- Confección de medidas especiales.
- Confección de muebles y accesorios con tela del cliente.

Para la rama hotelera.

- Refuerzo para Alto Tráfico, según estándar Británico BS3320 (resistencia a la tracción).
- Telas con tratamiento Antiflama, según estándar Británico BS7177 (combustión retardada).
- Protector de colchón removible y lavable.
- Instalación incluida.

Variedad de tipos de resortes, por diseño y diámetro :

- Pocket
- Off-Set
- Cosiflex
- Cosisoft
- Bonnell

Dispuestos en parrillas de resortes independientes, para mayor comodidad y duración.

Estructura compensada con resortes de mayor diámetro en el centro, donde descansa el 70% del peso total del cuerpo de una persona.

Planta de Rosen en Temuco



La planta de Rosen en Temuco, con sus más de 45000 mts. cuadrados construidos, es la más grande de toda Sudamérica, además tiene el terreno necesario para cualquier ampliación a futuro, para cumplir con los requerimientos de la demanda.

Bibliografía

“Estrategias para el liderazgo competitivo”

Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

“Revista Rosenmanía”

Material de capacitación de las empresas Rosen

“Tecnología para el descanso”

“Bienvenida a Rosen”

“Phisio Action Rosen”

DATOS ESTADÍSTICOS DE LAS EMPRESAS ROSEN

(Desarrolladas por el área comercial)

Publicidad empresas Rosen

Notas de la Cátedra de “Estrategia de Empresas”

Notas del Curso “International Strategy”

Jeffrey Kerr (MBA MEIGEN año 1999)