

PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO EN CATEMAR COLOMBIA S.A.S.

ANA INES CASTAÑEDA DIAZ

FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.

PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO EN CATEMAR COLOMBIA S.A.S.

PRESENTADO POR:

ANA INES CASTAÑEDA DIAZ

PROYECTO DE INVESTIGACION EN GESTION TECNOLOGICA E
INNOVACION EMPRESARIAL

TUTOR:

CARLOS ALBERTO NOVOA

FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.

CONTENIDO

PAG

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	9
2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	12
3. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA.....	23
3.1 Elementos prácticos.....	23
3.2 Elementos metodológicos.....	24
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
4.1 Formulación del problema.....	27
4.3 Sistematización del problema.....	28
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	31
5.1 Objetivo general.....	32
5.2 Objetivos específicos.....	33
6. JUSTIFICACIÓN.....	34
7. MARCOS DE REFERENCIA.....	35
7.1 Marco teórico.....	36
7.2 Marco conceptual.....	36
7.3 Marco legal.....	37
8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	38
8.1 Hipótesis general.....	38
9. METODOLOGÍA.....	39
10. PROPUESTA	39
11. CONCLUSIONES.....	54
12. RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE TABLAS

	PAG
TABLA 1. Análisis dofa.....	14
TABLA 2. Análisis estadístico.....	33
TABLA 5. Cuadro de asignación de beneficios.....	53
TABLA 6. Cuadro de procesos de legalización de beneficios.....	54
TABLA 7. Cuadro de relación de presupuestos.....	56
TABLA 8. Material para mesones de exhibición.....	51

LISTA DE GRAFICOS

	PAG
GRAFICO 1. Foto representativa de la empresa.....	11
GRAFICO 2. Foto de la fachada de la empresa.....	11
GRAFICO 3. Cuadro descriptivo investigación de mercado poblacional.....	27
GRAFICO 4. Cuadro de Programa de Apoyo al aliado.....	47
GRAFICO 5. Herramientas de Comercialización Stickers.....	48
GRAFICO 6. Herramientas de comercialización catálogos.....	49
GRAFICO 7. Herramientas de comercialización exhibidores.....	50
GRAFICO 8. Herramientas de comercialización muestras.....	51

INTRODUCCION

La presente investigación hace referencia a el trabajo de grado del curso de profundización “gestión tecnológica e innovación empresarial “de la Fundación Universitaria San Martín, para la carrera de Administración de empresas, el tema que vamos a contextualizar es el Programa de Apoyo al Aliado desarrollado por la empresa CATEMAR Colombia s.a.s., que se puede definir como un programa que busca brindar a los aliados comerciales beneficios que impulsen sus ventas con una modalidad que permita medir el retorno de la inversión y prolongar la relación con los mismos.

La característica principal del Programa de apoyo al aliado es que por medio de este se brindan distintos beneficios que ayudan a impulsar las ventas de los aliados comerciales como les llamamos a los clientes más cercanos.

Para entender la importancia de este programa de apoyo al aliado es indispensable conocer la situación actual del mercado de la piedra natural, este consta de varios procesos que describo de forma rápida a continuación.

1. El material se extrae de canteras que pueden estar ubicadas a nivel nacional (villa de Leyva, bosconia, entre otras) o internacional (Brasil, Perú, China, Italia, Grecia, España, Rep. Dominicana entre otros), en el mercado actual la mayoría de los materiales que se encuentran son importados.
2. Los distribuidores importan los materiales en la mayoría de los casos y lo distribuyen como es el caso de Catemar Colombia s.a.s., en este caso no existe además de Catemar un solo importador que se dedique únicamente a importar y distribuir sin transformar los materiales.
3. El material debe ser comercializado en su mayoría por marmoleros que atienden tiendas de cocina, proyectos, cliente final, arquitectos, diseñadores, etc. por tiendas de revestimientos que comercializan materiales listos para instalar como tabletas, espacatos, mosaicos, tablillas entre otros, en este proceso cabe mencionar que la mayoría de marmoleros no tienen una exhibición clara para el cliente final, algunos tienen muestras de 15 x 15 puestas en el piso y sucias del polvo que emite el taller,

no entregan material pop, no tienen en este momento una estrategia de comercialización clara, y han perdido oportunidades de negocio por distintos motivos entre esos la falta de apoyo y de contar con un proveedor confiable, ahora las tiendas de cocina de más alto nivel son atendidas por intermediarios y los precios tienden a ser más elevados por el sobre costo en la transformación, este tipo de comercialización que funciona por intermediación normalmente está liderado por personas que se han dedicado a estudiar las piedras naturales durante un largo tiempo pero no cuentan con una tienda de revestimiento y tampoco con un taller de transformación.

4. El material es cortado con herramientas de corte especializadas de acuerdo al diseño de la aplicación donde se va a instalar, luego el material se moldea en unas mesas de moldura donde se pulen los bordes de los mesones y se les da el acabado final, este proceso se realiza solo cuando se trata de láminas de medidas aproximadas de 2.5mts por 1.60 mts, Estas personas encargadas de cortar y moldear son llamadas marmoleros o transformadores.
5. El material debe ser instalado de acuerdo a la especificación de cada tipo de piedra y al diseño de la aplicación. Esto funciona para todas las piedras naturales en distintos formatos.

Teniendo en cuenta los procesos anteriormente descritos analicemos la problemática actual, hoy los marmoleros no cuentan con un proveedor confiable que se dedique solo a distribuir y no compita con ellos. No tienen un acompañamiento permanente con unas herramientas estandarizadas para la comercialización de los materiales, no tienen registros de marcas de los distintos tipos de piedras naturales, no existe en el mercado bogotano más de 2 tiendas especializadas en piedra natural, no manejan material pop que le facilite al cliente final ver las aplicaciones de cada tipo de piedra y sus virtudes. En este espacio es donde el Programa de Apoyo al Aliado va a entrar y Catemar pretende cambiar el negocio del mármol promoviendo aliados exitosos.

La investigación de este mercado de la piedra natural, nos va a permitir realizar las adecuaciones necesarias al Programa de apoyo al Aliado de Catemar en Colombia.

El interés del desarrollo de este trabajo es entender y dar a conocer al equipo de Catemar Colombia el estado actual del mercado de la piedra natural y las oportunidades que tiene el Programa de Apoyo al Aliado, también a darle estructura a los beneficios de acuerdo a cada tipo de aliado. Nos permitió identificarlos y definir cuál es el mejor apoyo para cada uno entendiendo su negocio y sus fortalezas en el mercado, además nos ayudó a entender el momento de introducción por el que está pasando Catemar en Colombia y a descubrir la manera como lo vamos a hacer más eficiente.

Desde el aspecto económico, nos permitió crear una nueva manera de medir el retorno de la inversión teniendo en cuenta el momento de introducción de Catemar, hemos empezado a visualizar el compromiso de los aliados contando con una alternativa de respuesta positiva y negativa, de acuerdo a esto tener claro el siguiente paso dependiendo de cada respuesta. Entendiendo que el Análisis inicial determina muy bien cada negocio para definir la estrategia para promover negocios exitosos, hemos conocido el sentimiento y las frustraciones de los transformadores por el mal manejo del mercado de los líderes actuales, también estamos enterados de la estrategia de la competencia frente a la llegada de Catemar a Colombia. Nos permitió presentar el modelo de negocio de forma clara y concisa, iniciando con el Programa de Apoyo al Aliado que es una herramienta importante para demostrar ser un proveedor confiable.

ANTECEDENTES

En este momento el mercado de la piedra natural en Colombia se está viendo afectado por una pelea de precios. En este escenario, cada una de las partes, buscando tener precios competitivos, sacrifican varios aspectos que afectan a toda la cadena; al productor (necesita recurrir a materiales más baratos, menor inversión en trabajo terminado), al intermediario (reduce su utilidad, invierte poco en servicio al cliente) y al consumidor final (recibe materiales de calidad limitada, con acompañamiento y servicio postventa deficientes), por esto se obtienen un sin número de posventas negativas y pocas posibilidades de fidelizar los clientes. Las compañías que hoy están a la vanguardia no le han generado posibilidades de crecer a sus distribuidores y como consecuencia ha surgido un ambiente en el que han entrado a competir con un argumento único “precio” y ha roto la confianza que debe existir a la hora de establecer negociaciones.

Siendo este un motivo importante a la hora de implementar el PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO, donde el apoyo y el crecimiento de CATEMAR, depende de sus aliados, como les llamamos en nuestro lenguaje. Desempeñando una labor permanente de promover negocios exitosos. Entregándoles las herramientas necesarias para el desarrollo de su negocio, como material pop, muestras, exhibidores, un centro de negocios a su disposición, capacitaciones permanentes y materiales de primera calidad diferenciadores.

Muchos de los transformadores o “marmoleros” han entrado a jugar en la pelea de precios negociando sin argumentos diferenciadores, dejando de lado sus fortalezas, viéndose en la necesidad de sacrificar su utilidad, por que el cliente final se ha acostumbrado a pagar poco por materiales comunes y de baja calidad, pese a obtener un servicio posventa a medias, entonces los transformadores no obtienen respaldo por parte de los importadores que argumentan comercializar lo que se vende, Aunque se sacrifique la tranquilidad de la negociación del transformador que dado el caso de una

reclamación posventa, es quien responde al cliente final, generando esta reclamación gastos que obligan a sacrificar la utilidad.

Este es un tema que debe ser rechazado por los transformadores, y es en este punto donde CATEMAR dándoles las herramientas y la capacitación necesaria para mejorar el negocio y re-orientar su crecimiento, teniendo en cuenta la experiencia de CATEMAR VENEZUELA. Ahora, lo ideal es empezar a exponer los beneficios de hacer parte del modelo de negocio de CATEMAR, darles todo el respaldo y la seguridad por medio del PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO, educarlos de acuerdo a los cambios del mercado y concientizarlos sobre los beneficios que logran tener cuando pueden diferenciar su negocio y potencializar sus mayores fortalezas de acuerdo a su experiencia.

El desarrollo de este proyecto me permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante los diez semestres de la universidad en la facultad de administración de empresas y el seminario de gestión tecnológica e innovación empresarial, me dio las herramientas y aclaró mis conceptos para terminar con una presentación estructurada.

El objetivo principal de este trabajo es entregar una información clara y concisa acerca del PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO que se está ejecutando en Colombia, así lograr innovar en el mercado de la piedra natural, estableciendo las diferencias significativas y la proyección de las empresas de transformación viendo las posibilidades y las relaciones que les ofrece CATEMAR, las cuales están basadas en la confianza y el apoyo en su crecimiento, brindándoles todas las herramientas y el acompañamiento para alcanzar sus metas.

El contenido de este trabajo está dividido en capítulos que a continuación mencionare:

1. Presentación de la empresa:



CATEMAR es una compañía importadora y distribuidora de piedra natural, y representante de Silestone, Eco, Integrity y Dekton en Colombia, Cuenta con el respaldo de pertenecer al grupo MARMOCA, un HOLDING de 5 empresas de gran trayectoria en Venezuela, Es CATEMAR Colombia la primera de las 5 del grupo en expandirse gracias a la visión del presidente del grupo Franco Cafoncelli y el Gerente de Catemar Colombia Santiago Valencia, los dos con la experiencia y capacidad de gestión que implica hacer la apertura en un mercado nuevo. El Sr. Cafoncelli que cuenta con un amplio conocimiento del modelo de negocio de Catemar siendo el creador de este en el mercado venezolano donde ya demostró que el modelo es ganador y el Sr. Valencia, en el mercado Colombiano, quien ha sido testigo de los cambios y la evolución del negocio desde hace más de 25 años y en respuesta a los retos que propone el gremio por su naturaleza y sus características propias, han decidido traer a Colombia a CATEMAR con su modelo de negocio, una estrategia para hacer frente a la situación del mercado y le apostaron a la apertura de este. En Catemar la gente del mármol nos llamamos promotores de negocios exitosos, porque contamos con distintas fortalezas que así lo demuestran como alianzas estratégicas con proveedores internacionales, asertivos procesos de compra con la selección de los mejores productos, estrictos parámetros de comercialización para brindar un margen seguro a nuestros aliados, contamos con una ubicación estratégica en tocancipa en el km 1,3 vía Briceño – tocancipa en el parque industrial trafalgar bodegas 18 y 19, a tan solo 30 minutos de Bogotá, tenemos amplias y completas líneas de negocios con variedad de productos en piedra natural ideales para mesones y piezas a la medida, y productos para revestir pisos, paredes y otras superficies en diferentes ambientes, nos llamamos promotores de negocios exitosos, implementamos la figura de aliados comerciales y profesionales quienes son atendidos por nuestros asesores de negocios, Catemar pone a su disposición la división de piedras naturales con sus marcas propias línea Saturnia, Cuadro, Top Premium, Top Classic, Edición Limitada, Terra, Vetro, Glasstone, y la representación de Silestone , Eco, Integrity y dekon

en Colombia. Además Catemar brinda al aliado herramientas comerciales para la venta y herramientas promocionales para dar a conocer nuestros productos, Nuestra sede es un Centro de negocios el cual está dividido por 4 espacios, espacio de almacén donde se encuentra un amplio stock de productos acordes a las necesidades del mercado, espacio de exhibición donde se muestran nuestras marcas y los productos donde el aliado puede hacer sus negocios, espacio de formación donde generamos la oportunidad a los aliados de aprender y formarse técnica, comercial y humanamente profesional, y espacio de negocios donde ofrecemos atención y servicio integral no solo para la compra y venta de productos sino para promover factores claves de éxito en el negocio del aliado.

Catemar la gente del mármol, promotores de negocios exitosos en busca de aliados comerciales y profesionales con el perfil, potencial y entusiasmo para cambiar el negocio del mármol.

1.1. Misión: “Somos gente capaz de innovar el negocio del mármol promoviendo aliados exitosos”

1.2. Visión: “Ser reconocidos en la comercialización y distribución al mayor de piedras naturales e insumos, estableciendo Centros de Negocios Catemar a nivel nacional, impulsando el crecimiento y desarrollo del mercado del mármol”

1.3. Valores Corporativos:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Innovación

1.4. Nuestra Propuesta Única de Venta:

- Acompañamiento del grupo Marmoca.
- Programa de Apoyo al Aliado.
- Programa de Formación Catemar. Centro de Negocios (Espacio de Almacén, Espacio de Formación, Espacio de Exhibición, Espacio de Negocios).
- Marcas propias registradas.

2. **DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA:** Haciendo referencia al siguiente análisis DOFA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo del grupo Marmoca • Alianzas estratégicas con proveedores (Cosentino, Gallos, entre otros). • Innovación del modelo de negocio. • Diversidad y Calidad del portafolio de Productos • Disponibilidad de buenos niveles de Inventario • Marcas propias de productos • Equipo multidisciplinario de Gente Capaz • Infraestructura (Centro de Negocios Catemar) • Programa de Apoyo al aliado • Visualización de Inventarios en página de web • Conocimiento del mercado local • Estructura logística del centro de negocios • Precios competitivos en el mercado • Ubicación estratégica para la recepción de material 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del uso de plataformas tecnológicas ▪ Nuevas tendencias en el uso de redes Sociales, ▪ Inconformidad general del Mercado ▪ Estabilidad económica del país ▪ Apertura a la inversión extranjera ▪ Innovar el negocio del mármol ▪ Mercado creciente de productos importados ▪ Revaluación de la moneda ▪ Desarrollo e innovación de servicios de entrega ▪ Desarrollo el mercado de tiendas de revestimiento ▪ Posibilidad de ofrecer descuentos e innovadoras formas de pago ▪ Existencia de Cadenas de Retail especializadas en el sector con amplia presencia en el mercado. ▪ Incremento en el consumo de productos importados ▪ Demanda de nuevos productos por parte de los arquitectos y diseñadores.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de documentación de Manual de Procedimientos ▪ Ubicación física retirada del epicentro del negocio ▪ Ser nuevos en el mercado ▪ Falta de conocimiento del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia consolidada en el mercado ▪ Facilidad de importación (muchos importadores) ▪ Mercado marcado por precios bajos ▪ Posicionamiento de productos de la competencia

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de desarrollo del departamento de compras ▪ No atender proyectos directamente dado nuestro modelo de negocios ▪ Falta de celeridad en toma de decisiones desde las direcciones y gerencias ▪ No incluir el servicio de transporte ▪ Falta de cultura interna en el uso de las redes sociales ▪ Subutilización de las Herramientas de Trabajo (celulares, laptops, tablets) ▪ No disponer de HP de nuestras marcas propias (exhibidores, pop, carpetas, folletos, etc.) ▪ Programa de formación Catemar (facilitador, programa de charlas, charlas - presentaciones) ▪ Desconocimiento técnico sobre insumos para la transformación, instalación y mantenimiento para nuestros productos ▪ Desarrollo de un plan estratégico para la introducción de la empresa y sus productos en el mercado (Colombiano 	<p>en el mercado, tanto importado como nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia actual de la moda en el uso de la madera ▪ Diversificación de la cadena de Comercialización ▪ Competencia desleal
---	--

FUENTE: área de mercadeo de acuerdo a comité comercial y administrativo (Catemar Colombia S.A.S con acompañamiento del área de mercadeo de Catemar Venezuela)

2.1. FORTALEZAS:

En CATEMAR Colombia contamos con el respaldo del GRUPO MARMOCA empresa de gran trayectoria y experiencia en el mercado de la piedra natural en Venezuela, hemos logrado tener alianzas estratégicas con distintos proveedores a nivel mundial como es el caso de gallos, cosentino, entre otros, que nos permiten tener el acompañamiento permanente y materiales innovadores en el mercado, el modelo de negocio que trae Catemar al mercado Colombiano es innovador porque no existe un solo importador que se dedique solamente a distribuir, que cuente con distintos programas que buscan mejorar el negocio de los clientes, como lo hace Catemar en su propuesta única de venta, la selección de los materiales es minuciosa procurando traer al mercado materiales de muy buena calidad es importante entender que son piedras naturales y tienen características propias, para la selección de los materiales se estudia lo que el mercado necesita y las oportunidades de traer materiales diferenciadores, procuramos mantener un amplio stock de inventario en el espacio de almacén de acuerdo a nuestras líneas de productos establecidas y marcas registradas, para que este proceso se cumpla a cabalidad antes de que se agoten los materiales se deben solicitar al proveedor para siempre mantener disponibilidad, que tengamos unas marcas propias con material promocional de cierta manera nos genera un compromiso con los aliados y clientes para mantener disponibilidad en inventario permanente, el equipo de trabajo de Catemar es una gran fortaleza porque somos quienes le damos la realidad a todo el modelo de negocio, acompañado de un excelente servicio y muy buena comunicación para la toma de decisiones, realmente es un equipo comprometido a cambiar el negocio del mármol, el centro de negocios de Catemar que es una herramienta importante para nuestros aliados en cada uno de los espacios, está diseñado para la comodidad de ellos para que tengan un lugar confiable para hacer sus negocios, capacitarse, recibir asesoría permanente y elegir sus materiales con la comodidad que ofrece Catemar. El PAA (Programa de Apoyo al Aliado) el cual le brinda a los aliados las herramientas comerciales y promocionales necesarias para el

desarrollo de sus ventas, Hacemos uso de la tecnología entregando información oportuna a nuestros aliados con un solo clic como es el caso de nuestro inventario disponible, esta es una información que siempre está actualizada, además enviamos vía e mail fichas de productos de los nuevos materiales en inventario, también hacemos llegar las promociones vigentes por este medio. Contamos con la experiencia del gerente general el Sr. Santiago Valencia que tiene un amplio conocimiento del mercado, el cual nos ha transferido ese conocimiento por medio de charlas y reuniones, la ubicación para recepción de materiales es estratégica por los amplios espacios de cargue y descargue de los materiales, construidos a partir de la experiencia del área de operaciones de Catemar Venezuela que cuenta con 5 Centros de negocios, el espacio de cargue está ubicado a un extremo del centro de negocios, al otro extremo el área de descargue con capacidad para descargar dos contenedores al tiempo con un puente grúa y un binladen para hacer este proceso más ágil y seguro, los precios de Catemar son competitivos en el mercado, después de analizar los precios de la competencia confirmamos que nuestros precios de acuerdo a la calidad de nuestros productos son competitivos. Además entregamos a nuestros aliados un porcentaje de descuento de un 25% sin tener en cuenta las cantidades a comprar.

2.2. OPORTUNIDADES:

Se nos presentan algunas oportunidades interesantes de mejora en el mercado como es el tema del incremento del uso de las plataformas tecnológicas, para generar mayor uso de este en Catemar entregamos información actualizada por medio del correo electrónico, y la página web de Catemar, buscamos con esto impulsar a los clientes a usar las ayudas tecnológicas, además por medio de las redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram, también enviamos información actualizada de los distintos materiales recibidos, artículos de interés y demás, sabiendo que a nivel mundial las redes sociales se han convertido en una herramienta muy importante para promocionar, y realizar distintas campañas de mercadeo. A ese momento queremos llegar con nuestros

aliados, que la comunicación sea eficiente por este medio creando así mayor publicidad voz a voz.

En el mercado nos encontramos con una inconformidad pronunciada que corresponde a la manera como el líder del mercado de piedra natural ha tratado al marmolero durante un largo tiempo, además de la pelea de precios permanente que se vislumbra hoy que ha puesto en una posición de confrontación a los transformadores por distintas negociaciones donde las constructoras eligen comprar los materiales más baratos sacrificando la calidad. En este aspecto Catemar tiene la oportunidad de hacer sentir mucho mejor a los transformadores, escuchándolos, brindándoles un programa de apoyo al aliado, dándoles la oportunidad de capacitarse por medio del programa de formación, respetando los márgenes de comercialización y ofreciéndoles materiales diferentes.

En este momento Colombia se encuentra en un buen momento, está siendo reconocido a nivel mundial como un país estable económicamente, según el artículo hay que creerle a Colombia en el 2014, del mundo en perspectiva de la revista portafolio en la edición de enero de 2014, quien lo describe así;

Hasta el momento, los pronósticos en esta materia para el país han sido prudentes, pero positivos, lo que es un buen indicador. Los buenos resultados económicos en Estados Unidos, el repunte sorpresivo de Europa, y que Asia se haya logrado mantener en una senda de crecimiento sostenido son buenos indicadores de lo que podría ser el 2014 en términos económicos mundiales, y con ellos un buen augurio de lo que sería este año para Colombia.

Por su parte, los mercados financieros empiezan a mostrar “tracción”. Término acuñado por algunos analistas hace ya varios años, con el que buscaban caracterizar un mercado rentable bajo una economía mundial en expansión. Aunque el fenómeno se predijo año tras año, en cada ocasión surgía algún problema que hacía temer una segunda recesión mundial (problemas en Grecia, España, Italia, etc.). Sin embargo, de todos los años éste pareciera ser el que tiene un mejor semblante y una mayor probabilidad de alcanzar tal

título, pese a que aún falta mucho camino por recorrer en términos de fortalecimiento financiero, confianza inversionista y desempleo.

Al tiempo que Colombia también ha hecho una labor importante en este campo. El Banco de la República ha logrado construir una confianza férrea alrededor de sus políticas monetarias y cambiarias, hecho unido a la estabilidad política y normativa del país, han llamado la atención de muchos inversionistas extranjeros y locales, que cada vez le creen más al país y a sus empresas. Aunque lamentablemente esto no nos libera de estar atados a temores internacionales y a sus constantes fluctuaciones.

Pero no caben dudas de que una tasa de inflación controlada, un tipo de cambio dentro de los estimativos del Banco Central y una economía en crecimiento son las mejores credenciales del país en términos económicos y financieros. Del mismo modo, la estabilidad del proceso de paz emprendido por el gobierno Santos también juega un rol bastante importante, y de su éxito o fracaso depende gran parte de las inversiones del país.

Con ello, el panorama nacional es positivo aunque conservador, tal como se afirma en los principales diarios. Hay muchas variables en el plano económico mundial y local que cambian rápidamente junto con el ánimo de los inversionistas, empresarios y de los mismos analistas, pero el panorama cada vez es más alentador. Los temores son menos y de menor intensidad, y los indicadores económicos se mantienen en niveles que llaman a la tranquilidad a sus agentes. Así que este podría ser un buen año para creerle al país y para aportarle un poco de confianza, que es lo que a la larga impulsa las inversiones, el consumo, y por ende, a las empresas y al país.

Así como este artículo muchos más hablan acerca de este tema. Y los pronósticos de este año 2014 han sido positivos. Concluyendo, la facilidad de las importaciones por medio de los acuerdos de libre comercio, junto con la estabilidad económica del país y la revaluación de la moneda que se empezó a ver con mayor aumento en el año 2013 a partir de la inversión extranjera recibida en el

2012 de aproximadamente 16 millones de dólares ha hecho que el peso se revalúe unos 30 pesos sobre el dólar, es por esto una oportunidad para importar materiales sin traumatismos, y mantener activo el modelos de negocio innovador y así lograr el crecimiento esperado al tiempo planeado.

En este momento los aliados ven como una desventaja el hecho que el Centro de Negocios este ubicado en tocancipa ya que el transporte sufre un incremento, pero es para nosotros un reto desarrollar una estrategia de entrega de material donde ellos asumen el costo del transporte, en esta la opción analizada es consolidar carga una vez o las veces que sean necesarias a la semana y hacer el reparto de los productos comprados dividiendo así el costo del transporte.

Es una gran oportunidad que en el mercado Bogotano solo existan 2 tiendas especializadas en piedra natural, las dos pertenecen a competencias directas de los marmoleros, por que transforman las láminas, instalan, venden cocinas y de Catemar por ser importadores y distribuidores de los marmoleros. Para Catemar Venezuela este es un mercado virgen comparado con el de ellos, Catemar Colombia con el PAA, y su modelo de negocio se dispone a innovar el negocio del mármol, logrando que los transformadores vean en las tiendas especializadas una oportunidad de negocio interesante donde al cliente final se le va a poder ofrecer los materiales de una forma mas relajada, eliminando la burocracia que hasta hoy se ve, haciendo del negocio de la piedra natural algo sencillo, es por esto que Catemar dentro de sus productos innovadores en el mercado colombiano ofrece las tabletas de piedra natural listas para la instalación, estos materiales hoy en el mercado son escasos, además del Programa de Apoyo al Aliado que ofrece las herramientas de exhibición necesarias para la comercialización y promoción de los materiales. La presencia de retails (Minoristas) especializadas en revestimientos en el mercado donde nuestra participación puede ser importante con nuestras líneas competitivas por precio y calidad dependiendo del sector específico de la tienda, acá vemos una oportunidad con la línea Vetro, Glas Stone, Saturnia, Terra, Pizarras, entre otras. Mosaicos, con todo el tema de la apertura de

materiales importados, la facilidad de salir del país de los colombianos que en tiempos pasados era tan difícil, todo esto ha hecho que en Colombia aprendan a apreciar los productos diferenciadores y de buena calidad, además de empezar a verse reflejado el aumento significativo de las ventas de material importado, de acuerdo a esto Catemar cuenta con materiales diferenciadores y otros que al mercado colombiano habían dejado de llegar hace unos años. Los arquitectos y diseñadores se muestran ansiosos de poder crear sin limitaciones diseños con materiales importados que en el mercado no existían con la misma facilidad que los ofrece Catemar, además con los arquitectos y diseñadores se diseñara un plan de mercadeo acorde a las necesidades de este segmento, por otro lado el Programa de Formación Catemar hace un papel importante acá ya que por este medio vamos a dar a conocer nuestros materiales y su virtudes.

2.3. DEBILIDADES:

Los procedimientos aún no están estandarizados en Colombia, ya que la compañía se está acoplando a las nuevas herramientas y cada día se presentan oportunidades de mejora en los procesos. Como por ejemplo el software administrativo en el cual se han estado incluyendo distintos procedimientos para facilitar los procesos pero estos sufrirán cambios periódicos de acuerdo al avance de la compañía.

Dado que el mercado no está familiarizado con este tipo de negocio la ubicación alejada de Catemar hoy es una debilidad, el hecho de estar lejos del epicentro nos permite demostrar con actos nuestro modelo de negocio ya que somos distribuidores y no competencia de los aliados, el simple hecho de ser nuevos en un mercado donde ya existe una idea del negocio y empezar a darle la vuelta al mercado es un reto ya que vamos a darnos a conocer como proveedores confiables, idea que intentó fallidamente en algún momento la competencia ofreciendo a los transformadores solo la distribución de materiales, pero con el tiempo ampliaron su negocio incluyendo transformación y ejecución de las obras, empezando a competir directamente con sus clientes. Realmente el modelo de negocio de Catemar contempla no solamente la distribución sino también el apoyo y las

capacitaciones permanentes para el desarrollo del negocio de los aliados así es como queremos darle la vuelta al mercado, el equipo de trabajo de Catemar en su mayoría no viene de experiencias en el mismo medio, esto permite que aprendan del mercado a partir del modelo de negocio de CATEMAR, pero a los clientes les genera desconfianza cuando por ejemplo hacen una consulta de disponibilidad de materiales por el nombre como los llaman hoy en el mercado y no reciben una respuesta rápida, esto sucede porque en Catemar los nombres de los materiales son distintos aunque sean los mismos materiales son llamados de forma diferente, este es un proceso que con el tiempo va a mejorar, lo que se logró hacer con este tema fue un documento con la similitud de los materiales teniendo en cuenta los nombres del mercado colombiano y los nombres de Catemar, siempre se consulta con el gerente general que es quien tiene mayor experiencia en este tema cuando se trata de materiales que no se conocen esto causa un retraso en la respuesta al cliente, esperamos que con el tiempo los clientes tengan identificados nuestros materiales y nuestras líneas.

Aun no se manejan las compras desde Colombia, ahora todo este tema lo maneja Venezuela, pero está planeado que a corto tiempo se empiecen a manejar las órdenes de compra en Colombia y el manejo de la información sea más eficiente, la falta de cultura de uso de redes sociales en Colombia partiendo del hecho que en Venezuela estas han sido un instrumento importante para el posicionamiento en el mercado, es una debilidad hoy que ya estamos impulsando a convertir en una oportunidad por medio de información enviada actualizada por las redes, en este momento el desconocimiento de la estrategia para incluir nuestro modelo de negocio en el mercado ya ha pasado a un nivel más avanzado porque se ha levantado información detallada de cada tipo de cliente, ahora estamos en el modo de análisis para entrega de herramientas promocionales acordes a la necesidad de cada cliente, debe ser analizado de manera puntual, no incluir el transporte en la entrega de materiales vendidos es una debilidad que poco a poco iremos mejorando aunque es bien sabido que los otros importadores también cobran el transporte, realmente la diferencia no es tan

significativa pero los clientes están acostumbrados a pagar menor valor por este. falta de conocimiento de material para instalación del producto, con este tema ya hemos avanzado recibiendo charlas de compañías de producción y distribución de productos para instalación, el programa de formación CATEMAR es una herramienta que en Venezuela ha resultado ser una gran fortaleza pero en Colombia aun no lo hemos desarrollado del todo, ya hemos iniciado a presentar las charlas, y ahora estamos dándole una mejor estructura a este proceso, además creemos que el mercado necesita en este momento otro tipo de programas de formación enfocados en la proyección de su negocio que ya estamos desarrollando, en este momento todos los colaboradores vamos a ser facilitadores de distintos programas de formación teniendo en cuenta su conocimiento y mayor fortaleza. Ya tenemos una persona encargada de tropical izar las presentaciones y definir en equipo las prioridades de los programas por tipo de aliados.

No contar hoy con herramientas de promoción de nuestras marcas propias es una debilidad que no habla muy bien de nuestro modelo de negocio, que ya está siendo analizada y desarrollado por el área de mercadeo la solución a este, el equipo de trabajo de Catemar no esta tan familiarizado con las redes sociales así que no se está manejando ahora como debería, para esto se ha desarrollado desde la gerencia una manera atractiva por medio de envió de información general por twitter, Facebook y demás para captar la atención y activar a los colaboradores en este medio, en ocasiones las herramientas tecnológicas están siendo subutilizadas por los colaboradores la idea es que estos se acostumbren a manejar las herramientas de manera permanente.

2.4. AMENAZAS:

La competencia ha estado posicionada durante muchos años, alcanzando a tener de su lado a muchos transformadores con una estrategia discriminativa y haciendo alarde de su capacidad y alcance, “manoteando” a sus “compañías de servicio” como ellos les llaman, dejándoles para su ejecución los negocios

poco significativos, en los grandes negocios no les dan oportunidades, por que manipulan la información y los precios, amenazándolos con quitarles los clientes y el crédito otorgado para la entrega de materiales para la ejecución de las obras, en este aspecto Catemar se encuentra amenazado por el temor de los transformadores en quedarse sin clientes y por consiguiente sin trabajos para ejecutar, la competencia más grande es granitos y mármoles una compañía con una experiencia y posicionamiento en el mercado de más de 50 años que cuenta con alianzas estratégicas con canteras nacionales y canteras propias donde explotan material para la venta como lo muestran en este link http://www.gramar.com/gra_es.html, donde se ve con claridad todas las canteras nacionales con las que tiene o ha tenido dichas alianzas, aunque últimamente este proceso en Colombia ha sufrido una desmejora significativa por el cierre de varias canteras debido a algunas exigencias del ministerio del medio ambiente.

La facilidad de importación de distintos materiales gracias a los acuerdos establecidos para libre comercio, ha permitido a varios transformadores hacer importaciones inicialmente para proyectos específicos y luego de materiales comerciales, esta apertura ha llevado al mercado a una pelea de precios donde se ha dejado atrás la estrategia y la diferenciación que debe existir en un mercado sano. La madera ha cobrado importancia dado a las nuevas tendencias de la moda, brindando otras alternativas a los clientes finales y diseñadores que han dejado de especificar la piedra natural. Como se menciona al inicio de la descripción de las amenazas se ve claramente una competencia desleal, donde hablan mal de la competencia, de los materiales y del modelo de negocio, sumado a esto la presión y el manoteo que ejerce el mayor competidor a los transformadores.

3. SELECCION Y DEFINICION DEL TEMA:

El tema de la investigación es la adecuación del Programa de Apoyo al Aliado en Catemar Colombia S.A.S., teniendo en cuenta las necesidades del mercado actuales y el momento de introducción del modelo de negocio de Catemar en este país, hemos detectado de la mano del área de comercialización, gerencia general y el área de mercadeo que en Colombia este programa no se puede manejar de la misma manera como se maneja en Venezuela, ya que en Venezuela Catemar es líder en distribución de piedra natural, se han estudiado distintas alternativas para dar paso estructurado a el proceso de este programa de apoyo al aliado, llegando a la conclusión de hacer el proceso de manera distinta haciendo una inversión inicial en apoyo de acuerdo a un análisis puntual previo. Para algunas herramientas de promoción, sin incluir material para infraestructura hasta el momento ya que este será un beneficio que se generara de acuerdo a unos indicadores medidos a un tiempo determinado, los cuales tienen que ver con el compromiso de los aliados y su fidelidad.

3.1. ELEMENTOS PRACTICOS:

El estudio de este tema es mixto (situacional y regional) ya que el tema específicamente es la adecuación del **PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO** en el mercado Colombiano, de acuerdo a la situación actual del mercado de la piedra natural y las necesidades de este en la ciudad de Bogotá, ya que es el primer paso para dar a conocer el modelo de negocio de Catemar en Colombia este trabajo está enfocado a la innovación de un proceso que despliega el programa antes mencionado, teniendo en cuenta la situación actual del mercado. Ampliando el concepto de innovación según Joseph Schumpeter que fue quien introdujo este concepto en su «teoría de las innovaciones»,² en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. “La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa” Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica

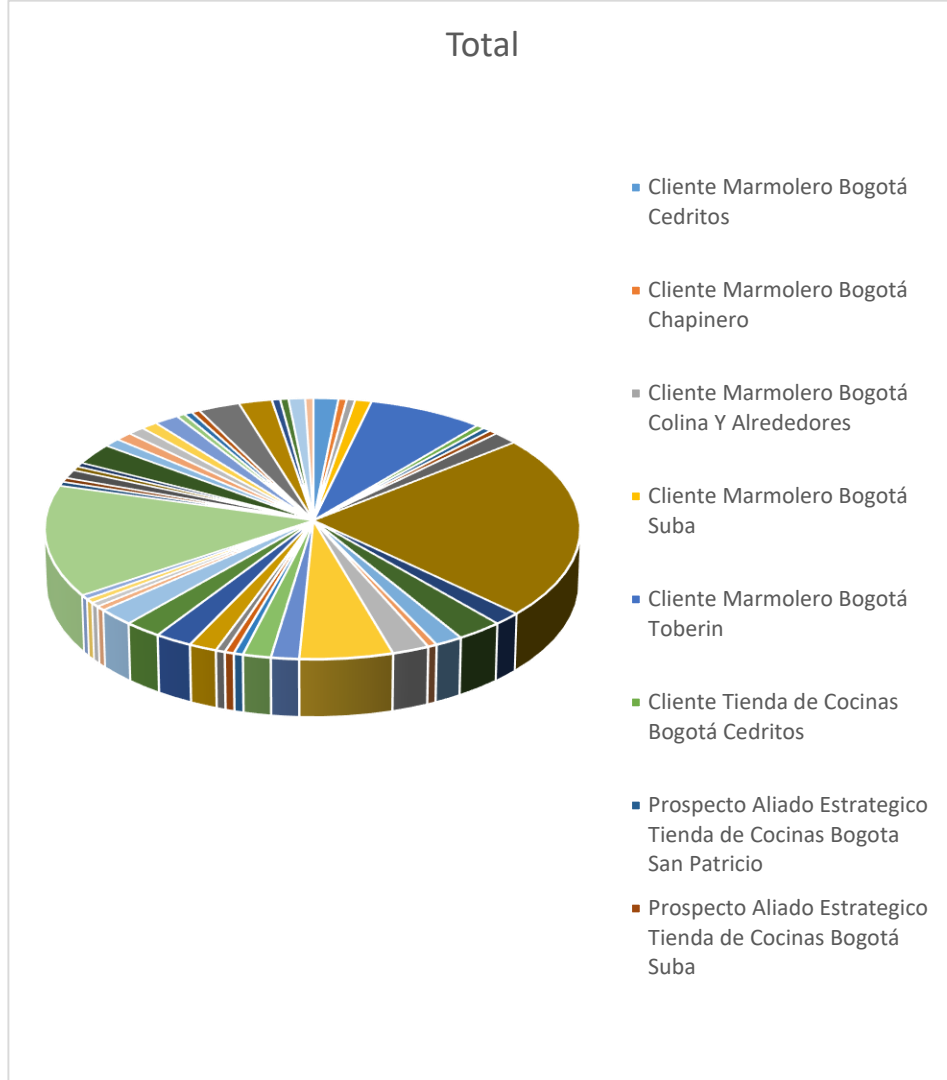
son los [emprendedores](#). El Programa de Apoyo al aliado es aplicado de manera permanente y es un pilar importante del modelo de negocio de la compañía que se verá reflejado en las ventas y la fidelización de los clientes.

3.2. ELEMENTOS METODOLOGICOS:

El tipo de investigación es descriptivo, consta de un análisis del mercado para hacer las respectivas modificaciones del PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO (PAA) en Colombia, teniendo en cuenta dos elementos fundamentales, el momento de apertura de CATEMAR en Colombia y la situación actual del mercado, tomando la información levantada como entrevistas conversacionales con los aliados y prospecto aliados, visitando y documentando con imágenes de los establecimientos cada tipo de prospecto aliado, encuestando a los propietarios y gerentes para averiguar cuál es su fortaleza y como proyectan su negocio hoy. Analizando la estrategia ganadora en este país y llevándola a unos procesos posteriores para cada área de la compañía, dado que el PAA vincula el trabajo en equipo de varias áreas.

De acuerdo a esta investigación se dará paso a la entrega de exhibiciones bajo la estrategia y análisis de la gerencia general, gerencia de comercialización, mercadeo y el promotor, a cada uno de nuestros prospectos aliados, tiendas de revestimientos y tiendas de cocina, posteriormente a este despliegue de apoyo en materiales unido a las charlas del programa de formación Catemar, esperamos ver un cambio significativo en el mercado, desde la satisfacción de los aliados y el crecimiento del negocio de los mismos, además la satisfacción del cliente final con el buen servicio y los materiales utilizados, logrando el cambio del mercado y la apertura de negociaciones confiables con un distribuidor que apoya y crece con el crecimiento de sus aliados, dándoles las herramientas necesarias para el desarrollo de su actividad de una manera estandarizada.

Cuadro descriptivo investigación de mercado poblacional:



Fuente: Base de datos clientes Catemar Colombia S.A.S. Area de Comercialización.

En este grafico podemos visualizar como está dividido el mercado y la participación de cada prospecto a donde queremos llegar con la estrategia, dándonos cuenta que de la base de datos de nuestro cliente estratégico tiendas de cocina cobra gran porcentaje del negocio y es acá donde vemos una gran oportunidad en atención de la mano de cosentino con su estructura de beneficios de la mano del transformador.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

4.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA:

Desde hace un tiempo los transformadores de piedra natural o marmoleros, han empezado a experimentar una “fatiga” en el desempeño de su labor y se ha generado un resentimiento por el mal trato de sus distribuidores, quienes han entrado a competir con ellos, ofreciendo mano de obra a clientes finales y constructores los cuales cada vez buscan ganarse un mejor precio, viendo afectada la calidad del resultado final. limitado así el crecimiento de sus clientes (transformadores), q se han visto obligados a sacrificar su utilidad para poder competir ya que algunos de ellos no se encuentran en la capacidad de importar directamente los materiales y si lo hacen aun así su utilidad se ve afectada por que ese no es su negocio, su fortaleza es la transformación e instalación de los materiales mas no la importación de estos, La dinámica de la relación ha adquirido matices de patrón-siervo con las implicaciones naturales que esto acarrea: Toma de decisiones unilateral y no negociada, subvaloración del trabajo y la consecuente mala remuneración, ausencia de políticas de motivación (bonificaciones, capacitación, etc.) entre otras. En general, no les han brindado las oportunidades de mejorar su negocio, por el contrario, les han quitado participación y reconocimiento frente a los clientes, tomando crédito por el trabajo que desempeñan los transformadores.

Haciendo alarde de su poder como mayores importadores, sabiendo que el mercado ha estado durante muchos años liderado por el mayor importador de piedras naturales Granitos y Mármoles, que ha buscado su crecimiento por encima del crecimiento de sus compañías de servicios

(Transformadores). Los transformadores han manifestado su molestia frente a esta situación, sus negocios han dejado de crecer con el tiempo, sus utilidades ahora son inferiores, tienen que trabajar más para ganar menos, manifiestan que en las negociaciones las constructoras se aprovechan de este momento y los incitan a bajar más los precios, no existe fidelización de clientes, pocos tienen un negocio estructurado y diferencial.

Los arquitectos y diseñadores se han visto limitados en sus diseños por que los materiales que hasta ahora han llegado, si tienen características diferenciales y de buena calidad son muy costosos, de lo contrario son las mismas referencias que se han visto durante muchos años.

Hoy los marmoleros negocian basados en la competencia de precio, pocos tienen una estrategia clara y diferencial, las obras son muy similares, en las aplicaciones usan los mismos materiales y existe una limitación en este momento para crear obras distintas con sello propio, Catemar la gente del mármol, llega con su modelo de negocio a promover negocios exitosos que nos permitan crecer de la mano del crecimiento de nuestros aliados, brindándoles un abanico de alternativas, como herramientas de promoción, materiales de buena calidad, materiales diferenciadores, con acompañamiento permanente, confiabilidad en la información de las negociaciones, sumado a que Catemar no ofrece transformación de los materiales, respetando un margen de precios establecido que busca dar el mayor porcentaje a nuestros aliados transformadores, con un excelente servicio y sobre todo fortaleciendo sus conocimientos técnicos, profesionales y humanos, buscando una relación que permanezcan con el tiempo hasta lograr la fidelización de los aliados.

- 4.1. FORMULACION DEL PROBLEMA:** Descubrí que el problema más relevante en el mercado de la piedra natural es la ausencia de importadores confiables que tengan materiales distintos, de buena calidad y con un excelente servicio al cliente transformador. Los importadores lograron que los transformadores pasaran a ser unas compañías de servicio del mayor importador en algunos de los casos, entregándoles los negocios cerrados por el mismo importador, obligándolos a ofrecer sus materiales y dejando de lado sus fortalezas y el desarrollo de su negocio diferenciador, anulando sus estrategias de comercialización y creando una dependencia absoluta. Existiendo esta alternativa donde el mayor beneficiado es el importador que hace alarde de su poder y genera una relación patrón – siervo, sometiendo a los clientes transformadores a su modelo de negocio y cortando las alas de desempeño y desarrollo de los mismos. Este modelo de negocio es el

que se utiliza ahora de acuerdo a comentarios y entrevistas realizadas a los transformadores donde manifiestan su descontento con la situación actual donde se ven sometidos a los caprichos de su distribuidor – competidor. En respuesta a esta situación llega a Colombia CATEMAR con El Programa de Apoyo al Aliado que es una herramienta fundamental en el cambio del comportamiento del mercado de la piedra natural, ya que los transformadores van a experimentar el modelo de negocio de CATEMAR, van a tener un lugar especial y serán escuchados y atendidos como nuestro principal y más importante cliente, además cuentan con la disponibilidad de materiales diferenciadores con marcas registradas donde se procura mantener las mismas referencias y ampliar el portafolio de productos.

4.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA:

¿Qué pasaría si los transformadores tuvieran un distribuidor confiable?

Rta. Si los transformadores tuvieran un distribuidor confiable, trabajarían de la mano de este sin miedo de entregar información de sus clientes, buscando apoyo permanente y herramientas que les permitan especificar los materiales que les distribuyen. Sabiendo que tienen un respaldo de una compañía y un equipo de trabajo que los escucha y atiende con confianza y buen servicio. Donde los precios y descuentos hacen parte de una política transparente, que además los apoyamos con herramientas de promoción como material pop, capacitaciones, publicidad en redes sociales, páginas web, revistas y demás y herramientas comerciales como muestras, exhibidores, inventario actualizado a la mano, promociones, materiales exclusivos y de buena calidad.

Cuál sería el panorama del mercado si persiste el tipo de proveedor patrón – siervo que hasta ahora existe limitando la actividad comercial de los transformadores, y por otro lado los refieren a clientes potenciales con quienes puede cerrar negociaciones y presta sus instalaciones para el cierre de negociaciones?

Rta. En este punto nos encontramos con dos variables; el mercado de la piedra natural continuaría hasta ahora de la misma manera el mayor y más antiguo distribuidor

seguiría gobernando. importando los mismos materiales, los transformadores esperando en una sala de exhibición del importador que llegue el cliente final y ofrecer los mismos materiales de siempre, con el temor que otro de los transformadores a quienes les asignan espacio también en el showroom les quite el negocio ya que ofrecen lo mismo, adicional a esto si tienen la posibilidad de un negocio grande el importador directo se queda con el negocio ya que tiene y maneja toda la información y tiene el brazo económico para bajar precios y entregar ganchos comerciales adicionales a los clientes finales. Anulando de esta manera una estrategia comercial clara a desarrollar por parte del transformador y limitándolo a las migajas del abanico de posibilidades comerciales que podrían desarrollar.

¿Dónde se vive en mayor cantidad el mercado de la piedra natural y de los transformadores?

Rta. Este mercado de la piedra natural se vive y experimenta en mayor cantidad en el barrio TOBERIN entre las calles 161 a la 170 de la cra 9 hasta la autopista norte en la ciudad de Bogota D.C. en esta zona encontramos importadores, distribuidores y transformadores de la piedra natural. Se vive el día a día y la pelea de precios permanente, podemos darnos cuenta que los negocios son muy similares, a puerta cerrada, sin exhibición de los materiales, los transformadores tienen el mismo modelo de negocio en su mayoría un taller, una pequeña oficina, algunas muestras en el piso y las condiciones laborales de los operadores en un nivel alto de riesgo refiriéndonos al tema de salud ocupacional.

¿Por qué el mercado de la piedra natural y los transformadores se han visto obligados a copiar el modelo de negocio del mayor importador en la ciudad de Bogotá?

Rta. La comercialización y transformación de la piedra natural en años pasados era limitada ya que las importaciones eran más complejas por la ausencia de tratados de libre comercio, hoy es más sencillo importar los materiales, donde muchos marmoleros vieron la oportunidad de importar, transformar, comercializar y distribuir los materiales, tomando como ejemplo el modelo de negocio del importador líder en Colombia que

ha venido importando materiales comerciales y se ha limitado a tener en su portafolio lo más conveniente, haciendo alarde de su poder y convencido de la preferencia de los clientes finales a su modelo de negocio dado que los nuevos importadores empezaron a traer materiales aún más económicos y de menor calidad, entendiendo que en ese momento era la única forma de competir y tomar participación del mercado. Ya que el importador líder se ha mantenido, expandido y crecido con este modelo de negocio tomando participación en todas las ramas del negocio, el resto de los transformadores pensaron que era la mejor alternativa importar materiales directamente más económicos y de menor calidad, esto ha conllevado a que hoy sea un negocio poco lucrativo para algunos y muy extenuante.

¿Para que exista una mejoría en el mercado de la piedra natural es muy importante darle la vuelta al negocio e intentar poner en mayor importancia el canal de distribución – cliente por eso llega CATEMAR a Colombia con su PAA (Programa de apoyo al aliado)?

Rta. Catemar llega a brindarles a los transformadores y al mercado materiales diferenciadores, con un modelo de negocio estructurado y un PAA que va a permitir a los aliados tener las herramientas necesarias para desarrollar su negocio, entregándoles información transparente y acompañamiento permanente para el desarrollo del mismo, permitiendo que los aliados proyecten su negocio y potencialicen sus fortalezas, por medio de una relación confiable entre proveedor – cliente. Respetando su trayectoria y capacitándolos en los materiales diferenciadores a lo que el mercado ha acostumbrado a confundir (Silestone), Para los arquitectos y diseñadores esta es una oportunidad interesante de crear diseños distintos con acabados de primera calidad y con todo el respaldo de Catemar y sus aliados, algunos de los clientes potenciales serán aliados otros no, esto se analizara en un tiempo después de haber entregado ciertos beneficios y cruzarlo con las ventas de estos prospecto aliados, los que permanezcan en este segmento deberán demostrarlo con el transcurrir del tiempo.

5. **FORMULACION DE OBJETIVOS:** Partimos del siguiente levantamiento zonal donde empezamos a hacer una labor educativa.

3. Análisis Estadístico:

CIUDAD		Bogotá
Cuenta de NOMBRES Y APELLIDOS		
CALIFICACIÓN	TIPO DE CLIENTE	Total
Cliente	Marmoleros	21
	Tienda de Cocinas	1
Prospecto Aliado		
Estratégico	Tienda de Cocinas	80
Prospecto Cliente	Marmoleros	47
	Tienda de Cocinas	4
	Tienda de Revestimientos	33
Total general		186
Fuente: Base de datos Clientes Catemar Colombia S.A.S. Area de Comercializacion		

Partimos haciendo un levantamiento de zona de los transformadores, tiendas de cocina, arquitectos y diseñadores a los que queremos llegar, luego iniciamos una labor de inducción, con el fin de dar a conocer el programa de apoyo al aliado PAA y el modelo de negocio de Catemar a los posibles clientes, aliados, tiendas de cocina, diseñadores y demás, teniendo en cuenta que el más importante cliente para Catemar son los transformadores, cada prospecto obtendrá una calificación específica y debe tener una proyección y habilidad especial en la que se va a enfocar el apoyo en muestras, material pop, y herramientas, siempre analizando el posible comportamiento del cliente en cuestión. Dado que esto debe ser una gana – gana para Catemar y el aliado. Después de analizar el mercado y el comportamiento entendido por respuesta a la iniciativa

de Catemar de obtener aliados confiables, iniciamos a hacer efectivo el PAA, acompañando a nuestros aliados en el desarrollo de su negocio brindándoles las herramientas y las capacitaciones necesarias para re – dirigir el negocio de la piedra natural, el área de mercadeo se encargara de entregar información constante actualizada de nuestros materiales disponibles, promociones, activación en redes sociales, mercadeo digital, entre otros. Todo esto con el respaldo de Catemar Venezuela y cosentino de la mano.

Los clientes acumularan un histórico de su ventas anuales y de este total el 2 % de su facturación se enviara al PAA, así cuantificamos la iniciativa de Catemar y los clientes pueden apreciar el apoyo en pesos, así le damos la posibilidad al cliente que cada año pueda hacer remodelaciones en sus establecimientos con los materiales de Catemar sin costo alguno.

En el futuro la respuesta del mercado esperamos que sea positiva teniendo en cuenta el modelo de negocio de Catemar y la meta a corto plazo (1 año) a donde vamos a llegar es 4 aliados transformadores confiables, 15 tiendas de cocinas activas generando facturaciones interesantes en mayor porcentaje de Silestone y 10 tiendas de revestimientos de piedra natural.

A mediano plazo estaremos abriendo el segundo centro de negocios de Catemar en Cartagena y así atender la costa atlántica con el mismo modelo de negocio

A largo plazo estaremos iniciando actividades en otras ciudades principales del país, en 10 años esperamos tener presencia a nivel nacional.

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Dar a conocer e implementar en los posibles aliados comerciales, profesionales, tiendas de revestimientos, tiendas de cocina y clientes el PAA.

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Desarrollar una presentación del Programa de Apoyo al aliado con información clara para los posibles clientes y aliados estratégicos.
- Desarrollar una presentación del modelo de negocio de Catemar para presentar a los posibles clientes.
- Desarrollar una presentación clara de Cosentino y Silestone donde se explique con claridad las diferencias de Silestone y Quarzstone.
- Plasmar la situación actual del mercado y las ventajas que trae Catemar al mismo por medio de PAA, por medio de un documento investigativo como lo son las bases de datos de levantamiento de zonas.
- Investigar y definir las distintas herramientas de promoción que se entregaran a los prospecto clientes y aliados de acuerdo a una calificación definida con el área de mercadeo y la gerencia general.
- Analizar y entregar los beneficios de acuerdo a una evaluación estratégica del negocio.
- Desarrollar un documento que nos permita garantizar el retorno de la inversión inicial donde se dejan por escrito nuestras políticas.
- Hacer reuniones periódicas donde se analice el mercado y se definan estrategias
- Realizar visitas semanales para ver el avance de las acciones de mercadeo frente al mercado
- Entrevistar y encuestar a los clientes prospecto para conocer su posición y su situación actual en lo que se refiere a proyección y estrategia comercial
- Llevar un histórico de los beneficios entregados para luego evaluar el impacto y la rentabilidad del programa.
- Alimentar una base de datos con información relevante de las visitas a los aliados y las características de los establecimientos y sus negocios.

6. JUSTIFICACION:

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado y la gran insatisfacción de los transformadores de piedra natural y demás entes relacionados con el mundo de la piedra natural vemos la oportunidad que ha generado para la ejecución del modelo de negocio de Catemar siendo este un modelo soportado y sustentado en la confianza, generación de nuevos mercados donde los clientes transformadores aún no han visto la oportunidad que van a empezar a visualizar de la mano de Catemar, el Programa de apoyo al aliado le dará las herramientas de comercialización necesarias para que los clientes y todos los actores del mercado de piedra natural puedan tener a la mano información, muestras, exhibiciones necesarios para mostrar a sus clientes materiales novedosos con garantías, así lograremos mejorar el mercado e innovar en el mercado del mármol promoviendo aliados exitosos llevándolos a descubrir nuevas oportunidades de comercialización, con este programa buscamos entregar a 20 transformadores muestras, exhibidores y acompañamiento permanente para la comercialización de las marcas de Catemar y Silestone, vestir 10 tiendas de cocinas trimestralmente y entregar exhibidores y material de apoyo a 20 tiendas de cocinas potenciales, después de este proceso de reconocimiento en el mercado iniciamos la evaluación del retorno de la inversión después de 6 meses de haber entregado el apoyo a los aliados. El acompañamiento debe ser permanente por parte de toda el área de comercialización y mercadeo, manteniendo a los aliados actualizados de todos los cambios pertinentes.

7. MARCOS DE REFERENCIA:

En los marcos de referencia nos encontramos con toda la información levantada de acuerdo a las investigaciones previas del mercado llevado a cabo desde hace más de un año en la ciudad de Bogotá, entendiendo que la zona geográfica está ubicada en su mayoría en la localidad de toberin, siendo este el primer mercado en tocar para el desempeño de la actividad comercial de la compañía, durante muchos años se ha investigado por distintas entidades el mercado de la piedra natural , de estas investigaciones unidas a la nuestra hemos analizado la situación actual y la oportunidad visible que tenemos en el mercado colombiano, por ser un mercado pequeño hemos concluido que nuestro modelo de negocio debe hablar el mismo idioma desde el nacimiento del Programa de Apoyo al Aliado que es este el que nos va a dar a conocer en primera instancia. En <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-557194> hemos encontrado información acerca de los cierres de canteras en Colombia y el espacio que esto ha dejado para comercializar productos novedosos con características similares.

Realizar esta innovación en los procesos que para nosotros significa un riesgo, en el cual partimos del hecho de hacer las cosas bien y de acuerdo a esto recibir el retorno de la inversión inicial, como se puntualiza en este http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n donde encontramos mucha información acerca de cómo medir el ROI, de acuerdo a el movimiento de los activos vs la inversión, queremos permanecer en el tiempo manejando el mismo modelo de negocio y aclarar desde el inicio los cambios que va a tener con el tiempo el proceso sabiendo que el momento de introducción pasara a crecimiento.

8. HIPOTESIS

En esta vamos a entregar las dos alternativas mas relevantes que tienen los transformadores para continuar con su negocio.

8.1. HIPOTESIS GENERAL:

Conociendo la situación actual del mercado los transformadores y demás personas relacionadas con el mundo de la piedra natural tienen 2 opciones relevantes para continuar con su negocio; haciendo lo mismo que hasta ahora en donde experimentan una relación siervo – patrón o trabajar con una compañía como Catemar que les generara la confianza por medio del Programa de Apoyo al aliado y sus propuestas únicas de venta donde la labor de acompañamiento es permanente para que logren darle la vuelta a su negocio y descubrir mercados nuevos que cada uno acaparara de acuerdo a su mayor potencial, en este caso intervienen varios procesos que son comercialización, transformación e instalación de la piedra natural para esto Catemar tiene estructuradas dos líneas de negocios puntuales revestimientos y mesones, en donde cada uno puede descubrir su mayor fortaleza contando con un stock de materiales disponibles siempre.

9. METODOLOGIA

9.1 CONCEPTO Y DEFINICION:

Después de hacer la investigación del mercado de la piedra natural en Bogotá y entender la situación actual de este por medio de una investigación determinística, en la cual por medio de fichas de observación y entrevistas, se ha logrado llegar a un resultado investigativo aplicado a la campana de gauss abajo descrita, donde se ha tomado toda la información levantada con respecto a los marmoleros, tiendas de cocina y tiendas de revestimiento donde queremos hacer presencia y apoyar a nuestros aliados.

9.2. DETERMINACION DE LA POBLACION Y LA MUESTRA:

La Población está ubicada en la ciudad de Bogotá en su mayoría en toberin, y en otro porcentaje minoritario en la av. 19 entre las calles 104 y 116 en esta zona están las tiendas de cocina, el clima de la ciudad de Bogotá oscila entre los 10 y 20 grados centígrados, los espacios se dividen en 2 en toberin por su parte nos encontramos con un medio sencillo, los clientes en esta zona son de trato sencillo con una experiencia amplia en el mercado de la piedra natural ya que su actividad inicio como un negocio de familia , los clientes oscilan en edades entre los 40 y 60 años, son personas que se han dedicado con el transcurrir del tiempo a trabajar en la transformación de la piedra natural, en su mayoría no cuentan con una instrucción permanente al respecto. Y su comunicación es sencilla y locuaz, por otro lado en la Av. 19 nos encontramos con un público distinto, son tiendas de cocina de alto perfil, los propietarios son personas instruidas en distintos aspectos, que se han dedicado a invertir en diseño y traer al mercado colombiano nuevas propuestas de cocinas de calidad importadas y nacionales. El lenguaje con estos clientes es más estructurado y delicado, estos son un poco más reservados y se toman su tiempo en la toma de decisiones.

El tipo de muestreo es probabilístico, entendiendo que cada cliente se acoge a un capítulo del Programa de Apoyo al

Aliado de acuerdo a su tipo de negocio y necesidad en el mercado.

9.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION:

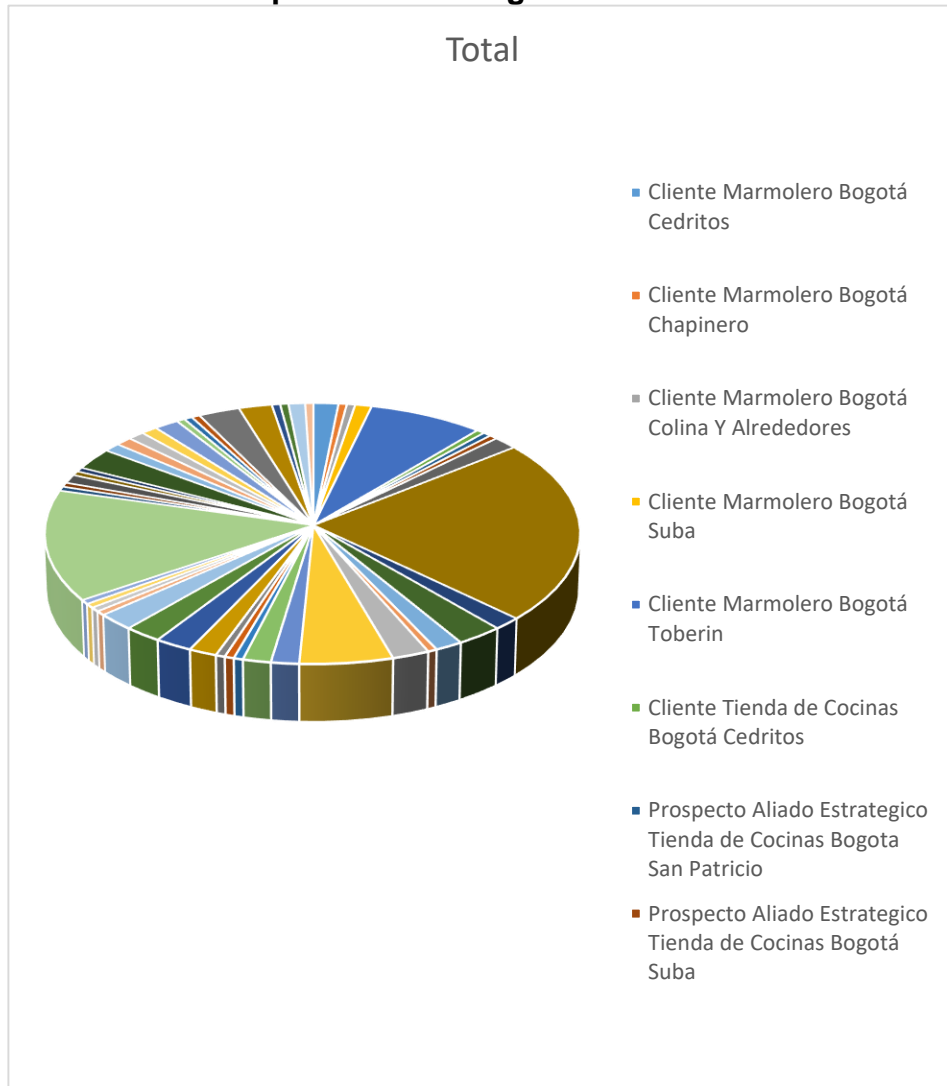
Entre estas técnicas se maneja un diario de campo que corresponde a las entrevistas con los distintos clientes en las que se ha visto la intervención permanente del gerente general de la compañía el sr Valencia, quien desde su experiencia ha buscado recoger la mayor información posible de mi mano. También se manejan diferentes bases de datos con información puntual para la toma de decisiones estratégicas posteriores.

9.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION:

La técnica más utilizada en esta investigación es el estudio de caso y el cuestionario, con estos se consigue la información necesaria para hacer las innovaciones en el proceso del PAA. Partiendo de información recopilada y analizada.

9.5. PRESENTACION DE LA INFORMACION:

Cuadro descriptivo investigación de mercado poblacional:



Fuente: Base de datos clientes Catemar Colombia S.A.S. Area de Comercialización.

En este cuadro podemos ver el análisis de mercado objetivo.

9.6. ANALISIS ESTADISTICO:

En el cuadro anterior podemos ver toda la información levantada con respecto a los mercados en los cuales nos

concentramos para la elaboración del análisis estratégico para la innovación en el proceso del Programa de Apoyo al Aliado de Catemar Colombia S.A.S.

Ir al cuadro 3 de los anexos el levantamiento estadístico en números.

9.7. DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO Y DEL TIPO DE LA INVESTIGACION:

El tipo de estudio de esta investigación es de tipo descriptivo, porque luego del estudio exploratorio se inició al proceso de ejecución de prueba del proyecto, en el cual se analizan las variables que llevan a una conclusión en información y adecuación del Programa para la mejoría del proceso.

9.8. DEFINICION DEL METODO DE LA INVESTIGACION:

El método de la investigación es inductivo – deductivo, ya que el fin de este trabajo es adecuar el Programa de Apoyo al Aliado de acuerdo a una estrategia definida para cada tipo de cliente que ya se ha visitado y entrevistado para así conocer con claridad la necesidad de los mismos y el desarrollo que generaría los beneficios entregados, además como el proceso de entrega de estos beneficios en este momento es responsabilidad e inversión de Catemar el análisis debe ser basado en una realidad clara y soportado en una investigación exhaustiva. Este proceso después tendrá más modificaciones entendiendo que esta tapa de introducción pasara y lograremos un posicionamiento en el mercado, en ese momento el proceso sufrirá una modificación teniendo en cuenta la siguiente etapa. En la etapa de introducción que nos encontramos hoy queremos darnos a conocer de tal manera que nos permita un crecimiento pronto, sin dejar de analizar las estrategias y el retorno de la inversión por eso es un método inductivo- descriptivo.

10. PRESENTACION DE LA PROPUESTA:

PROGRAMA DE APOYO AL ALIADO CATEMAR COLOMBIA S.A.S.

Visión: Dar a conocer el Programa de apoyo al aliado a nivel nacional en cada región donde se amplió el negocio de Catemar, Brindando a los aliados comerciales beneficios que impulsen sus ventas con una modalidad que permita medir el retorno de la inversión y prolongar la relación con los mismos.

Misión: “Somos promotores de negocios exitosos”.

Objetivo: Brindar a los Aliados Comerciales beneficios que impulsen sus ventas con una modalidad que permita medir el retorno de la inversión y prolongar la relación con los mismos.

Justificación: Este trabajo de innovación está justificado en la adecuación del Programa de Apoyo al Aliado descrito a continuación,

El programa de apoyo al aliado es un programa desarrollado por Catemar Venezuela que nos permite apoyar a los clientes por medio de beneficios que se transfiere en herramientas de promoción y herramientas comerciales que les permitan desarrollar sus ventas y es en este punto donde encontramos el retorno de la inversión ya que las ventas que impulsamos es la de los materiales que distribuimos.

Este programa consta de varios capítulos, por un lado las herramientas de promoción que en este momento hemos decidido no cobrar de acuerdo al momento de Catemar en el mercado Colombiano, el material para infraestructura que en este momento está parado porque ya se realizaron los apoyos pertinentes para este año los cuales los aliados van a pagar a doce meses con un descuento especial, la idea es que este material para infraestructura y demás beneficios se puedan descontar de acuerdo a un ahorro porcentual que se toma teniendo en cuenta las compras realizadas por los aliados a Catemar en un año, ese porcentaje se convierte en un ahorro para beneficios que ayuden a la mejoría de los establecimientos y de la comercialización de los materiales. Otro capítulo importante es el

posicionamiento de Silestone en el mercado principalmente para la exhibición en tiendas de cocina que en este momento no se van a cobrar ya que el proveedor Cosentino nos entrega el apoyo para lograr transferir el mismo en las tiendas, este apoyo Catemar lo legaliza por medio de un aliado transformador que atiende la tienda de cocina, nuestro trabajo con estas es básicamente de promoción de la mano de nuestro aliado transformador. Está ligado a un análisis y una estrategia definida de acuerdo a una información levantada y al perfil de la tienda que debe cubrir unas características fundamentales para acceder al beneficio.

Al final de este proceso inicia el trabajo de verificación de la innovación y la búsqueda del retorno de la inversión que se evaluará a los 6 meses de haber entregado los beneficios y herramientas, esta se realizará por medio de la evaluación de histórico de venta vs beneficios a los 6 meses siguientes a la entrega.

Programa de Apoyo al Aliado:



Fuente: Area de Comercializacion Catemar Venezuela.

Herramientas y procesos: Las herramientas que se entregan en el Programa de Apoyo al Aliado tienen cuatro capítulos de los cuales se despliega los beneficios a continuación una información descriptiva de cada tipo de beneficios.

Herramientas de Comercialización:

Material Pop:

Stickers:



Catalogos:



mesones



revestimientos



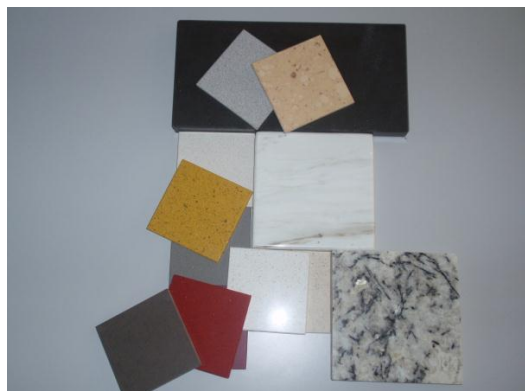
Fuente: Area de mercadeo Cosentino, Catemar Venezuela y Colombia.

Exhibidores:



Fuente: Area de Mercadeo Catemar Colombia y Venezuela

Muestras especiales:



Fuente: Area de Mercadeo Catemar Venezuela.

Material para Mesones de Exhibición:

Fuente: Área de mercadeo Cosentino España

PRODUCTOS QUE APLICAN			SERIE NEBULA		
			LGIS171	ALTAIR 2CM	PULIDO
	NUEVO ACABADO SUEDE		LGIS172	CYGNUS 2CM	PULIDO
LGIS180	BLANCO ZEUS 2CM	SUEDE	LGIS178	DINUX 2CM	PULIDO
LGIS181	CEMENTO SPA 2CM	SUEDE	LGIS173	DORADUS 2CM	PULIDO
LGIS184	CYGNUS 2CM	SUEDE	LGIS174	LAGOON 2CM	PULIDO
LGIS182	GRIS AMAZON 2CM	SUEDE	LGIS175	LYRA 2CM	PULIDO
LGIS183	LYRA 2CM	SUEDE	LGIS176	MEROPE 2CM	PULIDO
			LGIS177	VORTIUM 2CM	PULIDO
	SERIE PLATINUM			SERIE ZEN	
LGIS164	CARBONO 2CM	PULIDO	LGIS138	GEDATSU 2CM	PULIDO
LGIS167	CHROME 2CM	PULIDO	LGIS157	HAIKU 2CM	PULIDO
LGIS166	STEEL 2CM	PULIDO	LGIS149	UNSUI 2CM	PULIDO
LGIS125	WHITE PLATINUM 2CM	PULIDO		ECO	
LGIS165	ZIRCONIUM 2CM	PULIDO	LGIS117	ECO CRYSTAL ASH 2CM XX	PULIDO
	SERIE LIFE		LGIS101	ECO POLAR CAP 2CM	PULIDO
LGIS159	MAGENTA ENERGY 2CM	PULIDO	LGIS170	ECO RIVERBED 2CM	PULIDO
LGIS124	ROSSO MONZA 2CM	PULIDO	LGIS116	ECO STARLIGHT 2CM	PULIDO
LGIS156	VERDE FUN 2CM	PULIDO	LGIS120	ECO WHITE DIAMOND 2CM	PULIDO

**Beneficio del Programa de Apoyo al Aliado, solo en los productos indicados.
Recepción de recaudos hasta el 30 de Noviembre de 2013.**

Aplica en topes de cocina superiores a 1 m2. En topes que midan entre 1 y 2 m2 se reconocerá ½ lámina. En topes que midan entre 2 y 4,4 m2 se reconocerá la lámina completa. En topes que excedan los 4,4 m2, se hará el mismo cálculo por cada lámina, dependiendo del metraje usado. La reposición será en base al monto del material/fregadero utilizado, sin IVA. El monto puede ser utilizado en nuevas compras o como abono a facturas de crédito en Productos; Silestone®, ECO® e Integrity®.

Procesos: El proceso para la asignación de estos beneficios en la actualidad como esta estandarizado en Venezuela que fue la forma como se intentó traer a Colombia tuvo la modificación pertinente para el mercado, en el siguiente grafico el proceso anterior y El nuevo proceso después de la modificación y adecuación de este para el mercado Colombiano.

Proceso de asignación de beneficios:

Cuadro de proceso para asignación de beneficios anterior:

ALIADOS COMERCIALES ACTUALES	ALIADOS COMERCIALES NUEVOS	CLIENTES PROSPECTOS DE ALIADO
<ul style="list-style-type: none"> •GRATIS y se asignan según % de las compras realizadas en el año calendario. 	<ul style="list-style-type: none"> •GRATIS según % de un pedido inicial. •PAGAS y en próximas compras es descontado. (si no hay pedido inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> •PAGAS y se asignan según disponibilidad

Fuente: Area de mercadeo Catemar Colombia y Venezuela.

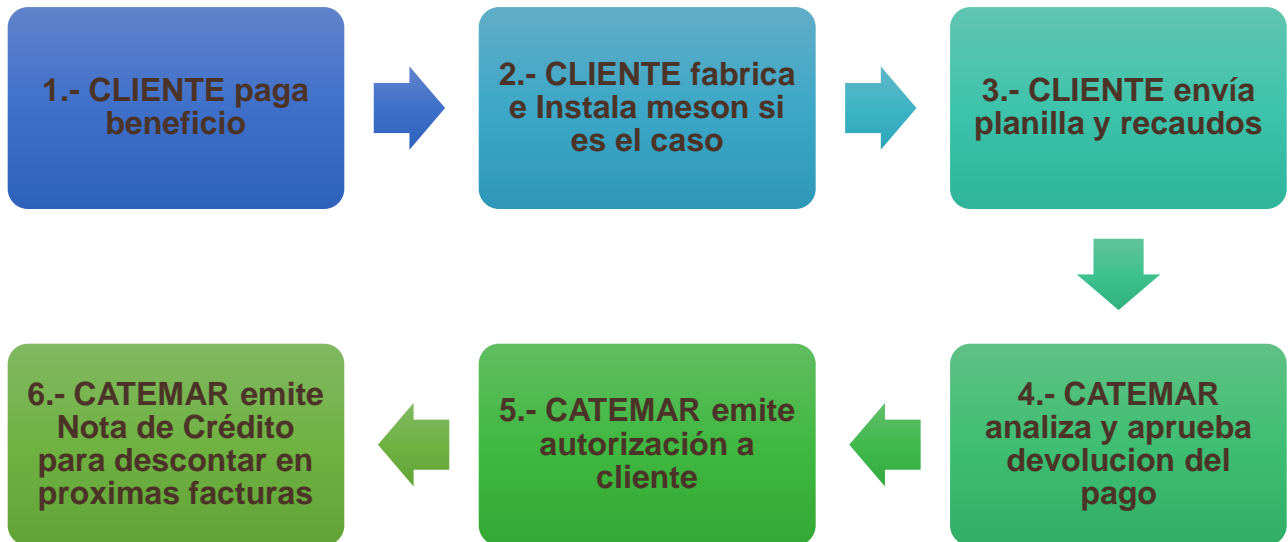
Cuadro de Procesos para asignación de beneficios modificado:

ALIADOS COMERCIALES ACTUALES	ALIADOS COMERCIALES NUEVOS	CLIENTES PROSPECTOS DE ALIADO
<ul style="list-style-type: none"> •GRATIS y se asignan según estrategia evaluada. 	<ul style="list-style-type: none"> •GRATIS y se asignan según la estrategia evaluada. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gratis y se asignan según estrategia evaluada

Fuente: Area de mercadeo Catemar Colombia y Venezuela

12 . Proceso de Legalización de beneficio.

12.1. Cuadro de Procesos de Legalización de beneficios anterior:



Fuente: Area de Comercializacion Catemar Venezuela

7.2. Cuadro de Procesos de Legalización de beneficios modificado:



Fuente: Area de Comercializacion Catemar Colombia S.A.S.

Otro capítulo del proceso es la medición del retorno de la inversión, la cual se realiza basados en unos indicadores donde se ve reflejado el histórico de las compras del aliado vs beneficios, con un tiempo evaluativo de 6 meses después de entregado el beneficio, la idea después de esta evaluación es asignar un 2% del total de las ventas en ese año ese valor se conoce como ahorro para acceder a beneficios que incluye el PAA, para los ítems de material para infraestructura, mesones, y exhibidores con muestras, el material pop aunque se contabiliza no se descontaría de este porcentaje, Por ejemplo si a un aliado que se ha apoyado con beneficios como exhibidores y muestras durante un año con un costo total de estos de \$ 1.200.000 y este mismo cliente factura en materiales de Catemar \$200.000.000 a 6 meses, el 2% del valor facturado se transfiere en herramientas de promoción y comercialización siendo ese 2 % \$4.000.000 el cliente tendrá el restante de ese \$1.200.000 entregado inicialmente, a este cliente le quedaría a favor un total de \$ 2.800.000 los cuales puede utilizar en herramientas de promoción, comercialización y material para infraestructura.

En el anexo anterior se deja ver el proceso de retorno de la inversión.

CRONOGRAMA DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA:

Esta es una propuesta que se presentara el 6 de mayo frente a la Presidencia del Grupo Marmoca, la Gerencia Comercial, Gerencia de Mercadeo y Gerencia General. En esta presentación se buscara la aprobación de las modificaciones de los procesos, la retroalimentación de los involucrados y el inicio de puesta en marcha se dará a finales del mes de mayo cuando terminen la elaboración de los exhibidores que ya se mandaron a hacer. Es cuando empezaremos con el proceso modificado y es cuando se tendrá en cuenta la calificación de cada cliente para la entrega de las herramientas, después iniciaremos en septiembre la evaluación del retorno de la inversión teniendo en cuenta el análisis mencionado en el punto anterior.

PRESUPUESTO:

Relación de presupuesto:

Tipo A			
Herramientas de Comercialización	Valor Unitario	Cantidad	Total
Exhibidor de Cuadro	\$ 650,000	10	\$ 6,500,000
Exhibidor de Saturnia	\$ 450,000	20	\$ 9,000,000
Exhibidor de Tabletas de Travertinos	\$ 500,000	10	\$ 5,000,000
Exhibidor de Tabletas de Granito	\$ 400,000	20	\$ 8,000,000
Exhibidor de Pizarra y Coralina	\$ 400,000	20	\$ 8,000,000
Exhibidor de láminas Top Classic	\$ 500,000	20	\$ 10,000,000
Exhibidor de Laminas Top Premium	\$ 600,000	10	\$ 6,000,000
Exhibidor de Mosaicos	\$ 350,000	20	\$ 7,000,000
SUBTOTAL			\$ 59,500,000
Tipo B			
Herramientas de Comercialización	Valor Unitario	Cantidad	Total
Exhibidor de láminas Top Classic	\$ 300,000	20	\$ 6,000,000
Exhibidor de Laminas Top Premium	\$ 350,000	10	\$ 3,500,000
Exhibidor de Mosaicos	\$ 200,000	20	\$ 4,000,000
SUBTOTAL			\$ 13,500,000
TOTAL			\$ 73,000,000

Fuente: Ana Inés Castañeda Promotor Catemar Colombia

El presupuesto que se va a tener en cuenta es el siguiente, vamos a dividirlo por tipos de beneficios:

En lo que respecta a las herramientas de Comercialización en el cuadro anterior se ve con claridad los números de la inversión en el apoyo de los beneficios.

Este es el presupuesto de las herramientas desarrolladas para la modificación del programa en Colombia.

11. CONCLUSIONES:

En esta investigación se logró estudiar y establecer las estrategias con las cuales Catemar atacara el mercado Colombiano por medio del Programa de Apoyo al Aliado, también el proceso con el cual se evaluara el resultado y se busca comprometer a los aliados a responder positivamente a los apoyos entregados.

Se logró conocer el marco histórico del mercado de la piedra natural y el momento del negocio en Colombia, también la forma en que ha respondido la competencia a el impacto que ha dado Catemar en el mercado hasta el momento, impacto que se verá ejecutado en gran parte por medio de la asignación de beneficios que constituyen el Programa de Apoyo al Aliado.

12. RECOMENDACIONES:

Se recomienda a la empresa Catemar Colombia S.A.S., llevar a cabo las estrategias y analizar la entrega de beneficios antes de ejecutarlas, que el control de la entrega de los materiales este llevado a cabalidad para no perder el histórico del apoyo, se sugiere desarrollar un acuerdo en el que se comprometa el aliado Tienda de Cocina a mantener la exhibición por un año mínimo y a respetar el nombre de Silestone en la comercialización de los materiales, para lograr esto las tiendas obtendrán capacitación permanente con respecto a este tema, también es importante desarrollar de forma permanente y estructurada el Programa de Formación Catemar, el cual está muy ligado a la fidelización e instrucción a los aliados con respecto a los materiales importados, las marcas registradas, técnicas de ventas y demás programas que formen al aliado para la ejecución de su negocio. Se sugiere continuar el acompañamiento permanente a los aliados en el desarrollo de los negocios sin pretender imponer solo acompañar y dejar inquietudes que el mismo aliado desarrollara al ver las nuevas oportunidades que encuentran con el abanico de posibilidades que ofrece Catemar.

BIBLIOGRAFIA:

Revista Portafolio, Edición 01/2014, El mundo en Perspectiva

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13355095>

<http://www.catemar.com.ve/>

https://www.youtube.com/results?search_query=catemar

https://www.youtube.com/watch?v=CIKqBNum_1U

http://www.grammar.com/gra_es.html

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/003.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>

http://www.diadelemprendedor.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/subs_producion/dep/archivos/presentacion_dapena.pdf

http://www.ureal.edu.bo/ureal/descarga/GuiaNEO_CCEU.pdf

<http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/175971301/La+Explotaci%C3%B3n+de+Recursos+Minerales+en+Colombia.+Casos+Da%C3%BAa+de+San+Juan.pdf/49219b35-39ed-4aa0-881f-165be0fc6871?version=1.0>

<http://www.slideshare.net/kadosh1440000/piedra-en-la-construccion>

<http://www.monografias.com/trabajos71/conceptos-basicos-modelos-administracion/conceptos-basicos-modelos-administracion2.shtml>

<http://books.google.com.co/books?id=mb3aAQAAQBAJ&pg=PA319&lpg=PA319&dq=modelo+de+gerencia+gana+>

[+gana&source=bl&ots=PbeFk1e8d&sig=7DJH0B76qE87uIAiSZcKRi7QRQ4&hl=es&sa=X&ei=nwZbU4C9DuavsQTiulHoAw&ved=0CEYQ6AEwAw#v=onepage&q=modelo%20de%20gerencia%20gana%20-%20gana&f=false](http://books.google.com.co/books?id=mb3aAQAAQBAJ&pg=PA319&lpg=PA319&dq=modelo+de+gerencia+gana+&source=bl&ots=PbeFk1e8d&sig=7DJH0B76qE87uIAiSZcKRi7QRQ4&hl=es&sa=X&ei=nwZbU4C9DuavsQTiulHoAw&ved=0CEYQ6AEwAw#v=onepage&q=modelo%20de%20gerencia%20gana%20-%20gana&f=false)

<http://books.google.com.co/books?id=XfeWbUFzRPcC&pg=PA14&dq=silestone&hl=es&sa=X&ei=KgdbU6uqLOK->

[sQSanoC4Bg&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q=silestone&f=false](http://books.google.com.co/books?id=XfeWbUFzRPcC&pg=PA14&dq=silestone&hl=es&sa=X&ei=KgdbU6uqLOK-sQSanoC4Bg&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q=silestone&f=false)

<http://www.silestone.es/>

<http://catemar.com.ve/nuevaweb/programa-de-apoyo-al-aliado/>

Guía de Orientaciones Generales para el Trabajo de Investigación, Carlos Cardona Ortiz, Coordinador de Currículo.

<http://ilsa.org.co:81/biblioteca/dwnlds/taq/Taqpoliticas-m/completo.pdf>

<http://www.bogota.gov.co/An%C3%A1lisis->

[estrat%C3%A9gico/Pasos%20para%20realizar%20un%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20exitoso](http://www.bogota.gov.co/An%C3%A1lisis-estrat%C3%A9gico/Pasos%20para%20realizar%20un%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20exitoso)

<http://suscipite.com/2013/05/03/10-pasos-para-realizar-un-estudio-de-mercado-previo-a-lanzar-nuestra-marca-o-producto-1a-parte/>

http://www.ehowenespanol.com/cinco-formas-entrar-mercados-extranjeros-lista_173985/

<http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/22/pdfs/BOE-A-2012-2581.pdf>

<http://www.uniongrafica.com/>

MBA PERSONAL, JOSH KAUFMAN, Conecta 2011.

http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD0QFjAC&url=http%3A%2F%2F602taller2.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2FMARCO%2BDE%2BREFERENCIA.ppt&ei=ybZbU5PfHOGhsATU1IDoBQ&usg=AFQjCNENwd6t40Opz_ole-Y2eQZOHSIHlg&sig2=vZcDdRvSchc6oPU3VQLfDA&bvm=bv.65397613.d.cWc

<https://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf>

<http://www.scribd.com/doc/22105793/PLANTEANDO-UN-PROBLEMA-DE-INVESTIGACION>