

**EL PONQUE CHOCORAMO, LAS TEORIAS DE LA INNOVACION Y LA
TRADICIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO**

**XIMENA ISABEL LOPEZ AVILA
ALEXANDRA SARMIENTO NIÑO
YULI PAOLA VALDERRAMA GONZALÉZ**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., JULIO DE 2010**

**EL PONQUE CHOCORAMO Y LA TEORIA DE LA INNOVACION COMO
FACTOR DE ÉXITO**

**XIMENA ISABEL LOPEZ AVILA
ALEXANDRA SARMIENTO NIÑO
YULI PAOLA VALDERRAMA GONZALÉZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
JUAN CARLOS TAFUR HERNANDEZ**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., JULIO DE 2010**

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a todas aquellas personas que hicieron que esto fuera posible, a nuestros padres, maestros, amigos, a las personas que compartieron con nosotros sus experiencias, al Chocoramo por ser tradición, al colombiano y su cultura, a la innovación por no ser siempre la respuesta correcta.

Finalmente es dedicado a todas las personas que creyeron en nosotras y en nuestro proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Solas no hubiera sido posible. Esta investigación comienza con una pregunta, una curiosidad, se convirtió en un proyecto. Su esencia el colombiano y aquello que lo mueve, sus raíces y aquello con lo que creció. Gracias a Juan Carlos Tafur, nuestro tutor, por darle rumbo a este proyecto, por estar cerca y por el interés de siempre. Este trabajo es bueno porque aprendimos de los mejores, de los más capaces y por que definitivamente somos parte de la mejor universidad, a ella también gracias.

La base de este estudio fueron una serie de encuestas realizadas, si bien no fue fácil contamos con la ayuda de muchas personas que con sus respuestas y opiniones permitieron estructurar esta investigación, son finalmente ellos quienes hicieron posible este trabajo.

Agradecemos a nuestros padres quienes han sido los gestores de nuestra carrera profesional, ellos permitieron que esta experiencia se diera. No lo olviden, aunque no se dice con frecuencia, todo lo bueno y lo no tan bueno pero que finalmente nos ayudo a crecer, se lo debemos a ustedes.

Finalmente, agradecemos a Dios por hacernos grandes profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

1. Revisión teórica.....	1
2. Análisis del sector pastelería y panadería en Colombia.....	6
3. El consumidor y Chocoramo	8
3.1 Aprendizaje.....	8
3.2 Tradición futuros padres y padres	18
3.3 Innovación	24
3.4 Competencia.....	31
4. Conclusiones.....	41
5. Bibliografía	45
6. Anexos	49

LISTAS ESPECIALES

TABLA DE ILUSTRACIONES

Aprendizaje - Encuesta Niños entre 5 y 10 años

Ilustración 1: ¿Consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años).....	9
Ilustración 2: ¿Cuántos años tienes? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años).....	9
Ilustración 3: Para tus Onces en el colegio tú... (Encuesta Niños entre 5 y 10 años).....	10
Ilustración 4: ¿Quién elige los productos de la lonchera? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)	11
Ilustración 5: En la lonchera, ¿Llevas Chocoramo?.....	11
Ilustración 6: ¿Por qué consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años).....	12
Ilustración 7: En el colegio, ¿Te dan Chocoramo en las onces? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)	13
Ilustración 8: Con el dinero, ¿Compras Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años).....	14
Ilustración 9: ¿Consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años).....	15
Ilustración 10: Para tus onces en el Colegio/Universidad tú... (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)	15
Ilustración 11: ¿Has probado el ponqué Chocoso de Bimbo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años).....	16
Ilustración 12: ¿Cuál de estos ponqués elegirías? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años).....	17
Ilustración 13: ¿Desde cuándo consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)	18
Ilustración 14: ¿Consume Chocoramo? (Encuesta Futuros Padres)	19
Ilustración 15: ¿Consume Chocoramo? (Encuesta Padres)	20

Ilustración 16: ¿Desde cuándo consume este producto? (Encuesta Futuros Padres)	21
Ilustración 17 ¿Desde cuándo consume este producto? (Encuesta Padres).....	21
Ilustración 18 Cuando consume este producto, ¿Qué imágenes vienen a su cabeza? (Encuesta Futuros Padres).....	22
Ilustración 19 Cuando consume este producto, ¿Qué imágenes vienen a su cabeza? (Encuesta Padres).....	22
Ilustración 20: ¿En la lonchera les da Chocoramo? (Encuesta Padres)	23
Ilustración 21: Si Ud. tuviera hijos, ¿Les daría Chocoramo en la lonchera? (Encuesta Futuros Padres)	24
Ilustración 22: ¿Te gusta el empaque de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)	25
Ilustración 23: ¿Te gusta el empaque de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)	26
Ilustración 24: ¿Te parece que se le debería realizar algún cambio al empaque?	27
Ilustración 25: ¿La presentación del empaque de Chocoramo es de su agrado? (Encuesta Futuros Padres)	27
Ilustración 26: ¿La presentación del empaque de Chocoramo es de su agrado? (Encuesta Padres)	28
Ilustración 27: ¿Cuál de estos empaques prefieres? (Encuesta niños entre 5 y 10 años).....	29
Ilustración 28: ¿Cuál de estos empaques prefieres? (Encuesta niños entre 11 y 17 años).....	29
Ilustración 29: ¿Considera importante un cambio al empaque del Chocoramo? (Encuesta Futuros Padres)	30
Ilustración 30: ¿Por qué le parece aceptable el empaque de Chocoramo? (Encuesta Padres)	31
Ilustración 31: ¿Vende usted Chocoramo? (Encuesta vendedores ambulantes) ..	32

Ilustración 32: ¿Cuál es el precio de venta del Chocoramo? (Encuesta vendedores ambulantes)	33
Ilustración 33: ¿Vende usted Chocoso de Bimbo? (Encuesta vendedores ambulantes)	34
Ilustración 34 ¿Por qué usted no vende Chocoso de Bimbo? (Encuesta Vendedores ambulantes).....	34
Ilustración 35: ¿Cuál es el medio por el cual usted consigue Chocoramo? (Encuesta Vendedores Ambulantes)	35
Ilustración 36: ¿Recuerda algún tipo de publicidad de Chocoramo en los últimos cinco años? (Encuesta Padres)	37
Ilustración 37: ¿Qué tipo de publicidad de Chocoramo recuerda? (Encuesta Padres)	37
Ilustración 38: ¿Conoces la publicidad de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)	38
Ilustración 39: ¿En dónde has visto publicidad de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)	38

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica encuestas	49
Anexo 2: Balance empresa Productos Ramo S.A últimos cuatro años.....	50
Anexo 3: Balance empresa Bimbo de Colombia S.A últimos cuatro años	53
Anexo 4: Estado de Resultados Productos Ramo S.A	56
Anexo 5: Estado de Resultados Bimbo de Colombia S.A.....	57
Anexo 6: Subsector elaboración de productos de panadería	57

RESUMEN

Existen en la mente muchos recuerdos y aquellos que marcan aun más son aquellos de la niñez. Para muchos colombianos el Chocoramo hace parte de esos recuerdos; ya sea en la lonchera, en recreos, o en la alacena de casa. Esta porción de ponqué cubierta con chocolate representa algunas de las cosas que los colombianos apreciamos. El Chocoramo es un ponqué simple, tradicional, fresco, rico y conveniente para calmar el hambre cuando no el tiempo es escaso. Por lo que significa, por hacer parte de nuestros recuerdos y porqué crecimos comiendo Chocoramo; sin duda alguna este ponqué de empaque naranja hace parte de la tradición colombiana.

Si bien la innovación continua en empaque y producto se convierte en la clave del éxito para muchas de las firmas, Productos Ramo nos enseña que no podemos olvidar quienes son nuestros clientes y cuál es la razón por la que aprecian nuestros productos, para el consumidor del ponqué Chocoramo significa mucho más que un lindo empaque.

Palabras clave:

- Tradición
- Innovación lineal
- Sencillez
- Cultura

ABSTRACT

There are many things to recall in our lives, especially those from our childhood. Chocoramo is one of those things that still remain in Colombian memories. This piece of cake covered with chocolate has been part of the Colombian culture, it represents some of the important aspects and values for a Colombian person. The Chocoramo is simple, convenient for the ones without time to eat, traditional, fresh and tasty. Most Colombians appreciate these characteristics and, although our study proved price it is not relevant for Chocoramo consumers, Productos Ramo products are not expensive on the country, this prices are considerer social prices, which means comfortable prices for most people in our country. We grew up knowing this product; today we considerer it part of our lives and that is exactly why Chocoramo means tradition for most of us.

Today, for a lot of firms continuous innovation in product an package becomes the key for success. Productos Ramo teaches us that we can not forget our customers and the reason why they consume this chocolate cake. Chocoramo means a lot more than just a nice package.

Keyword:

- Tradition
- Lineal Innovation
- Simplicity
- Culture

INTRODUCCIÓN

El papel de la cultura y la comunicación adquieren un rol cada vez más importante en la sociedad. Incluso cuando se trata de consumo existen múltiples teorías que permiten establecer las razones por las cuales la cultura influye y determina el consumo de un producto.

El Chocoramo es una sencilla porción de ponqué bañado en chocolate, su empaque se ha mantenido por cincuenta años y si se habla de su publicidad podría decirse que ha sido casi nula. Bajo estas premisas, es difícil establecer la razón por la cual la empresa Ramo S.A alcanza utilidades de hasta \$ 12.185.488 millones de pesos, siendo el Chocoramo uno de los productos preferidos y más consumidos en el país por cualquier tipo de persona.

Este trabajo pretende establecer la relación del Chocoramo con la cultura, establecer el por qué de su éxito después de más de cincuenta años, cómo se está comunicando, qué transmite y, sobre todo, qué refleja el consumo de éste producto y cuáles características del colombiano se ven evidenciadas en el mismo.

El presente documento contiene además, un estudio y comparación entre de las diferentes teorías administrativas y la estrategia que sigue la empresa Ramo S.A. Se busca realizar un contraste entre lo que ésta organización ha venido haciendo en términos de mercadeo y cuáles de las principales teorías a las que se le atribuye el éxito de grandes organizaciones aplican en esta empresa colombiana. Adicionalmente se busca determinar si realmente se puede hablar del éxito de Productos Ramo basándose en teorías modernas del mercadeo, la estrategia y administración.

Finalmente, se analizará el cambio generacional que ha tenido el Chocoramo y se dará una mirada al presente y futuro de éste producto insignia, al tiempo que se establecen las posibles variaciones del mismo con el transcurso

de los años y la viabilidad de que se mantenga muy bien posicionado en épocas venideras.

Esperamos que este trabajo le brinde las herramientas necesarias para comprender el por qué Ramo, y específicamente el Chocoramo, representan un elemento fundamental en la cultura colombiana y cómo ésta empresa 100% nacional ha logrado desafiar a varias teorías administrativas fuertemente arraigadas en la mente de los empresarios.

1. Revisión teórica.

Diferenciarse para permanecer en el mercado, generar ideas revolucionarias, atender y llegar a nuevos segmentos, la innovación es actualmente uno de los conceptos de mayor importancia en la administración y las organizaciones. No se trata de un concepto nuevo y de hecho parte de su importancia se le atribuye a que muchos autores y pensadores se han interesado y preocupado por la innovación y su aporte dentro de la organización.

Se encontraron autores como Joseph A. Schumpeter economista austriaco escritor del libro *ciclos económicos* en el año de 1939. “Fue uno de los primeros en elaborar el concepto dotándolo del sentido actual con el que se usa en términos económicos, sentando las pautas para comprender los efectos de la innovación como herramienta clave para el desarrollo de las empresas y los sistemas económicos sobre las que éstas se sustentan.”¹

Dentro de los estudios de Schumpeter se encuentra uno de gran relevancia para este análisis, sus estudios sobre el desarrollo económico incluyen el concepto de innovación de dos formas, por un lado “la *innovación* como causa del Desarrollo y el *empresario innovador* como propiciador de los procesos de innovación.”² Esta segunda forma adquiere gran relevancia puesto que la iniciativa del empresario o gerente de la organización es vital para que se genere innovación, tal y como lo manifiesta el autor este se desempeña como propiciador, si no existe dentro de la empresa muy seguramente tampoco se dará ningún tipo de innovación.

Es también importante realizar aquí un contraste a esta idea, actualmente existen otros autores que establecen que la iniciativa de innovar puede surgir de

¹ Tomado de la pagina

http://www.ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/Innovacion_en_cultura_YProductions.pdf

² Tomado de la pagina <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/173857209-214.pdf>

cualquier parte de la organización es decir, no será únicamente el empresario el agente propiciador de estos procesos.

Por otro lado, Michael Porter, uno de los grandes pensadores y autor de importantes teorías en gestión y administración realiza un acercamiento al concepto de innovación a través de la estrategia de diferenciación definida como: “producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por esta.”³ Michael Porter plantea este concepto para ser desarrollado dentro de las empresas y naciones.

Así como se habla de innovación de producto, procesos y otros, Porter establece que la diferenciación puede darse en la parte de distribución, producto, imagen, servicio y otros, además este autor establece que los consumidores deben percibir un valor superior respecto al precio que pagan por esto; si bien la ventaja se da por diferenciación, la empresa debe seguir ocupándose de sus costos para que esta percepción de valor sea cada vez mayor.

“Una visión no es una estrategia, ni un mejor servicio al cliente, ni una fusión; entrar en Internet no es una estrategia, y la innovación por sí misma tampoco.”⁴

Esta afirmación permite inferir una idea importante, el hecho de que la innovación no sea una estrategia en si misma significa que las empresas deben no solo pensar en cómo innovar sino también en cómo transformarla para convertirla en estrategia; para muchas empresas hablar de innovación ya la ubica como diferenciadora, para otros establecer la innovación como un objetivo también puede ser suficiente. Con la afirmación anterior el autor intenta dejar claro que el concepto de estrategia no se limita a una sola cosa, no es una sola acción ni siquiera un solo concepto (como es el caso de la innovación), mirar al interior de la empresa y sus distintas áreas permite encontrar una posible propuesta de valor.

Así mismo Gary Hamel, nombrado el gurú de la estrategia empresarial más influyente del mundo por el *wall street journal* en la edición del día 5 de Mayo de

³ Tomado de la pagina <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

⁴ Tomado del artículo “la estrategia es diferencia” de Michael Porter de la fecha de Lunes 29 de septiembre de 2008, pagina:http://www.emprendedoresnews.com/notaR/la_estrategia_es_diferencia-2392-1.html

2008, defiende el concepto de innovación; en una de sus entrevistas afirma: “Nos han robado la imaginación, la creatividad y la pasión. Éstas son las capacidades diferenciales, y no la obediencia ni la especialización.”⁵

Finalmente, Gareth Jones, autor del libro *Organizational theory, design, and change* define la innovación como, [proceso mediante el cual las organizaciones usan sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos productos y servicios o para desarrollar nuevos tipos de producción y sistemas de operación para responder de mejor forma a las necesidades de sus consumidores.]⁶

Estos cuatro autores presentan en primera instancia la innovación y su importancia dentro de las organizaciones, así mismo se puede percibir que el tema es muy amplio y aplica en diferentes campos y formas, es por esto que se hace imperativo entender el concepto en sus distintas formas para entender su aplicación y utilidad dentro de las organizaciones.

Mediante una revisión teórica se encontró en el libro de Allan Afuach *La dinámica de la innovación organizacional* dos conceptos importantes, en primer lugar se encuentra la innovación incremental definida como: “el conocimiento necesario para ofrecer un producto se basa en el conocimiento existente⁷”. Hamel también define este concepto de una manera muy particular con la siguiente analogía, “En Nabisco, innovar es poner doble relleno entre dos galletas de chocolate. Me explico: las galletitas Oreo son deliciosas y las de doble relleno son mejores aún, pero eso no es innovación de un concepto comercial, es innovación lineal enfocada en un solo componente del modelo comercial.”⁸ En segundo lugar se encuentra el concepto de innovación radical, el cual se presenta “cuando hay un avance tecnológico importante o se crea un nuevo concepto que modifica drásticamente el mapa de competencia. Cuando este tipo de innovaciones

5 Tomado de la pagina <http://maitedarceles.wikispaces.com/Gary+Hamel+-+La+mejor+idea+no+siempre+es+de+un+directivo>

6 Traducido de la fuente: Jones, Gareth, *Organizational theory, design, and change*, pg 403, Th Ed.

7 Allan Afuach. “La dinámica de la innovación organizacional.”. Oxford University press. 1999. p20

8 Hamel, Gary. “Liderando la revolución”.

aparecen en el mercado crean un nivel superior de competencias y cambian radicalmente la percepción del consumidor.”⁹

La innovación también es vista desde la perspectiva de la gerencia, en un artículo escrito por John Hagel haciendo referencia al autor Gary Hamel quien define la innovación de gestión [como el marco de partida de los principios de la administración tradicional, procesos y prácticas, o una salida de la forma organizacional que altera significativamente la manera en que el trabajo de la administración es desarrollada.]¹⁰ La innovación de gestión exalta otros temas de gran pertinencia como el romper paradigmas y aplanar el organigrama de las compañías, este concepto implica un reto diferente para los gerentes y en sí para la organización significa cambiar totalmente la forma de gerencia es decir innovar en sus procesos administrativos.

Una de las teorías actuales más representativas y de mayor influencia es *la estrategia del océano azul* de Chan Kim, al hablar de océano azul el autor hace referencia a la representación de “todas las industrias que NO existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado”¹¹ y los océanos rojos son aquellos que “representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado”¹². Para Kim las empresas deben dejar de competir con los mismos productos y conceptos y dentro del mismo mercado; descubrir nuevas necesidades a consumidores específicos permite crear nuevos conceptos a un mercado diferente llamado océano azul, sin duda alguna el concepto de innovación recobra fuerza e importancia en donde además se incluye la ventaja en términos de margen de dinero, al tener un producto diferente el precio del bien puede ser superior por lo cual el beneficio es mayor. A pesar de esto, es importante entender que la vida de un océano azul es algo que no se puede cuantificar en su totalidad, un océano azul tendrá vida en cuanto sus descubridores no se queden con el pensamiento de que ésta estrategia es única y

9 VALDES, Luigi, "innovación el arte de inventar el futuro". Pg. 127 editorial norma, año 2004

10 Traducido de la pagina http://edgeperspectives.typepad.com/edge_perspectives/2006/02/hamel_on_manage.html-visitado el 6 de octubre de 2009

11 Ver, Chan y Mauborgne, "La estrategia del océano azul", p 3

12 Ver, Chan y Mauborgne, "La estrategia del océano azul", p 3

por lo mismo decidan bajar la guardia, ya que en este tiempo, sus competidores podrán copiar esta estrategia "única" y convertir ese océano azul, en un océano rojo en donde la competencia sangrienta, liderada por la estrategia de los precios más bajos y las economías a escala solo terminarán acabando con la industria, con aquellas empresas que no tengan la capacidad para competir de esta manera, como lo pueden ser una gran cantidad de Pymes y empresas familiares que existen en la actualidad.

Innovar no puede ser una receta para todas las compañías, dependiendo de cómo se realice, se pueden obtener resultados tanto positivos como negativos dentro de una organización; por el momento se presentarán algunos casos exitosos de organizaciones que realizaron innovación en distintos campos y que obtuvieron buenos resultados.

La revista Dinero¹³, muestra un artículo llamado " 15 innovaciones de las empresas colombianas más grandes" en donde se expone el caso de quince empresas colombianas que lograron innovar con sus productos, satisfaciendo consumidores cada vez más exigentes y así mismo lograron llegar al comercio internacional. Dentro del ejemplo de estas empresas exitosas se encuentran Noel, Leonisa, Alianza Team, Federación Nacional de Cafeteros, entre otras, quienes innovaron en diferentes aspectos como procesos de producción, presentación, empaque y mercadeo de productos.

Desde hace un tiempo se habla de innovación como factor clave de éxito de las empresas, y se escuchan frases como "Si no cambias, mueres. La evolución determina quién sobrevive y quién se queda fuera, tanto en la selva como en los negocios. La moneda siempre estará en el aire"¹⁴, pero actualmente, se dice que el éxito está en innovar en los modelos de negocio, es el caso, por ejemplo de Nokia, empresa Finlandesa que ha tenido la capacidad de hacer cambios radicales en su modelo de negocio, pasando de la explotación comercial de la

13 Edición online, del día 9 de Diciembre de 2008

14 Valdés, Luigi. Innovación, el arte de inventar el futuro. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, 2004. Pág. 350

madera, en sus inicios hasta los negocios actuales en el campo electrónico y de tecnología.

También se puede observar el caso Disney, empresa que se cataloga con la capacidad de atrapar el tiempo libre de las personas, ofreciéndoles diversión y esparcimiento, ya que ofrecen desde un parque de diversiones hasta un sitio interactivo en internet, pasando también por un canal de televisión, un restaurante, un crucero para personas mayores de 50 años, entre otros. Estos ejemplos muestran cómo la innovación ha hecho que estas empresas sean cada vez más exitosas en el mercado, manteniendo su posicionamiento a través de los años, con el fin de satisfacer los gustos de sus clientes.

2. Análisis del sector pastelería y panadería en Colombia.

El sector industrial dedicado a la fabricación de productos de panadería, incluye 5 actividades claramente diferenciadas en la clasificación internacional CIIU.

- Panadería
- Pastelería y bizcochería
- Galletería
- Pastas alimenticias, fideos, macarrones y similares.
- Productos secos de panadería, conos y similares, barquillos y obleas.

En cuanto al tipo de sociedades que componen esta industria, se puede anotar que en panificación las sociedades individuales y las limitadas representan el 58.7% y 35.4% respectivamente, del número de empresas, no hay sociedades anónimas en este subsector; igual fenómeno se presenta en pastelería y bizcochería, donde la sociedad limitada alcanza al 56.5% y la individual al 37% y solo se registra una sociedad anónima que abarca el 47% del valor de la producción.

Esta industria de la panadería está diseminada por todas las regiones, ciudades y pueblos del país; como el DANE registra solo establecimientos con más de 10

personas y existe multitud de panaderías, bizcocherías y pastelerías que realizan trabajo artesanal, se queda por fuera un número incalculable de establecimientos. Los departamentos que mas aportan a la producción según los registros del DANE son Cundinamarca (40%); Antioquia (17%); Valle (14%); Santander (13%); Norte de Santander (4%) y Atlántico (3.6%).

Tabla 1: Composición del sector Panadería en Colombia

AÑOS	NUMERO DE EMPLEADOS	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS
1996	2091	66
1997	2912	89
1998	2652	85
1999	2627	60
2000	2661	82

Miles de millones

Fuente: DANE, Encuesta anual de manufactura, Bogotá 1998

“Según cifras de Fenalco, la distribución del mercado del pan en ciudades como Bogotá se divide en 40 por ciento para tiendas de barrio, 40 por ciento para panaderías tradicionales y 20 por ciento en autoservicios, que incluye a los supermercados.

Pero dicho crecimiento no se ha focalizado sólo en los supermercados, pues cadenas dedicadas exclusivamente al sector de la panadería cuentan hoy con numerosas sucursales y sobre todo, con una oferta diferenciada. Para Alexandra Faccini, gerente comercial de Auto Pan este hecho “era inimaginable años atrás y ahora en cualquier parte de la ciudad se observa una sucursal de estas panaderías, las cuales a su vez cuentan con una mayor diversidad en sus góndolas”.

La proliferación de panaderías obedece en gran parte a su alta rentabilidad. De acuerdo con Manrique “el margen neto de un negocio de esta clase puede llegar a ser de un 33,3% en sólo pan, porque en otros productos de repostería si bien se puede obtener un poco más, el volumen de venta nunca será el mismo.”Una de las razones por las que se le atribuye un buen momento al sector de la panadería

en el país, es la implementación de nuevas tecnologías en los negocios, hecho que permitió que ésta dejara de ser una industria esclavizante. Actualmente la idea de que para tener pan a la seis de la mañana había que levantarse a las tres a amasar, ya está más que mandada a recoger.

Adicionalmente, la industria ha querido evolucionar a un mayor ritmo y con este argumento aparecieron opciones novedosas como el pan congelado, el cual es un aliado al momento de ahorrar tiempo en el negocio”¹⁵

3. El consumidor y Chocoramo

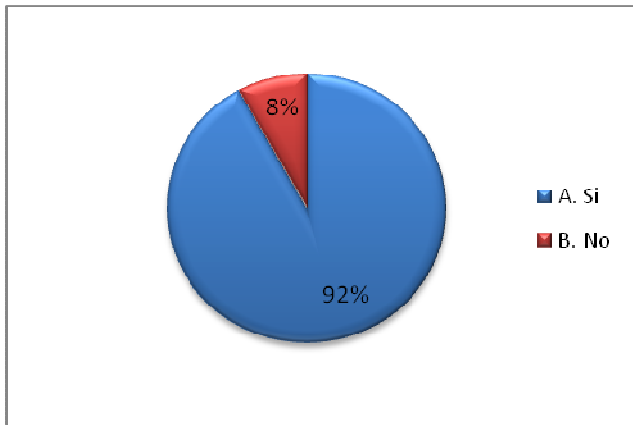
3.1 Aprendizaje

Dentro del trabajo de campo realizado para este estudio fue importante contar con la opinión de la población colombiana, para esto se realizaron diferentes tipos de encuesta acorde con unos grupos de edades formados a juicio de los encuestadores de acuerdo con su objetivo.

El primer grupo incluye a niños entre cinco y diez años segmento de gran importancia para el producto Chocoramo debido a que este ponqué es un producto que se aprende a consumir y su gusto crece a través de los años, con la gráfica inicial podemos partir del hecho que una gran mayoría de la población con un 92% de los encuestados consume este ponqué, y están en el rango de los 9 años con un 24%, como se puede observar en la gráfica número dos.

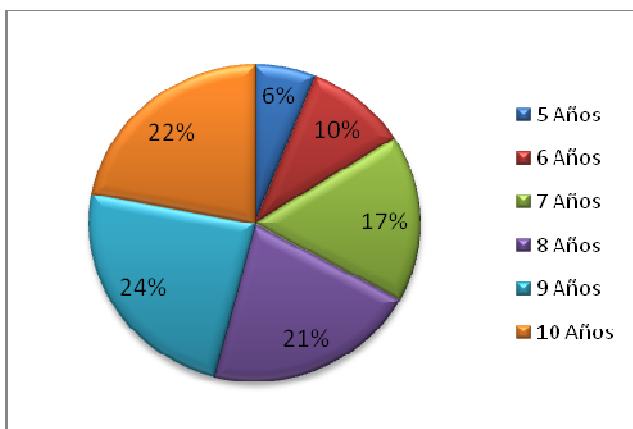
¹⁵ Ver <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia.htm>[en línea]

Ilustración 1: ¿Consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 2: ¿Cuántos años tienes? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)

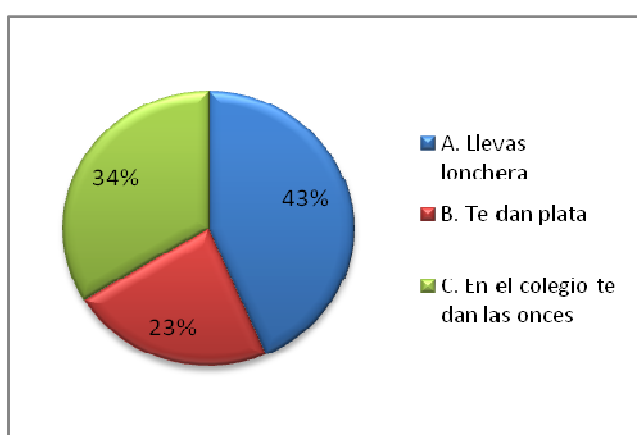


Fuente: Elaboración propia de los autores

Dada la importancia de que el producto sea consumido desde corta edad es necesario reconocer si realmente los niños están aprendiendo a consumir este ponqué desde pequeños; es por esto que una de las variables relevantes para entender qué consumen los niños y qué buscan sus padres que sus hijos consuman, fue la lonchera o mejor, qué productos incluyen los padres dentro de ésta o en el mercado de sus hogares, teniendo en cuenta la influencia que tienen los niños frente a la compra de los productos que se incluyen en la lonchera.

Inicialmente se pretendió entender cómo manejan las onces los niños de este rango de edad, la ilustración número 3, muestra las tres posibles opciones. Como generalidad se puede ver que un 43% de los encuestados llevan lonchera, porcentaje esperado teniendo en cuenta que la gran mayoría son niños de 9 años, tal y como vimos en la gráfica anterior.

Ilustración 3: Para tus Onces en el colegio tú... (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)



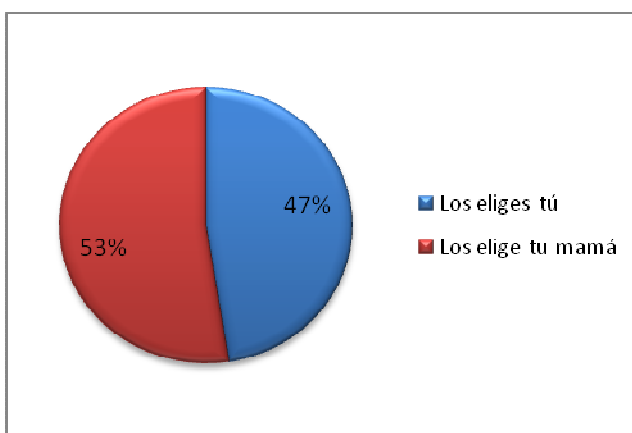
Fuente: Elaboración propia de los autores

En este momento se puede encontrar una primera oportunidad importante para la empresa Ramo, asegurarse que su ponqué Chocoramo se encuentre en la lonchera de los niños se convierte en la mejor forma de posicionar el producto a largo plazo y garantizar no solo el consumo del producto sino además, se convierte en la mejor forma de responder ante la competencia, la de hoy y la del futuro.

Otra de las grandes inquietudes estaba en entender exactamente quienes escogen los productos de la lonchera; si bien muchos respondían que juntos, es decir, padres e hijos escogen aquello que incluyen en la lonchera, a partir de esto se pretendía conocer quién tenía la última palabra independientemente de que el proceso se diera de manera conjunta. La respuesta fue bastante interesante, un 53% establece que sus padres los eligen y un 47% afirman ser ellos mismos

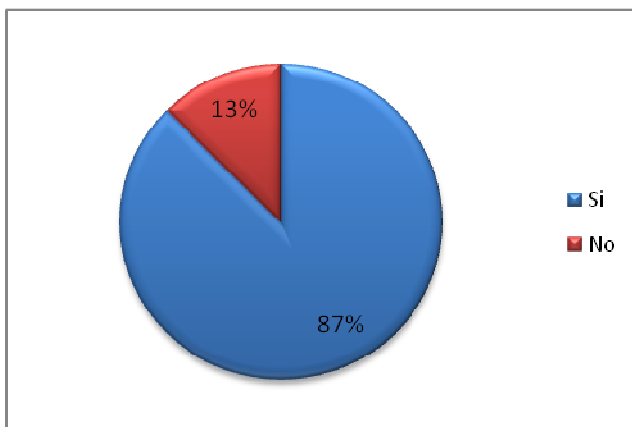
quienes escogen los productos. Sin duda alguna los niños adquieren cada vez mayor influencia en las decisiones de compra de sus padres, esto se tomó además como una tendencia de hoy, tendencia que las empresas deben considerar al contemplar sus estrategias y sobre todo al definir quiénes son sus verdaderos compradores y consumidores.

Ilustración 4: ¿Quién elige los productos de la lonchera? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 5: En la lonchera, ¿Llevas Chocoramo?



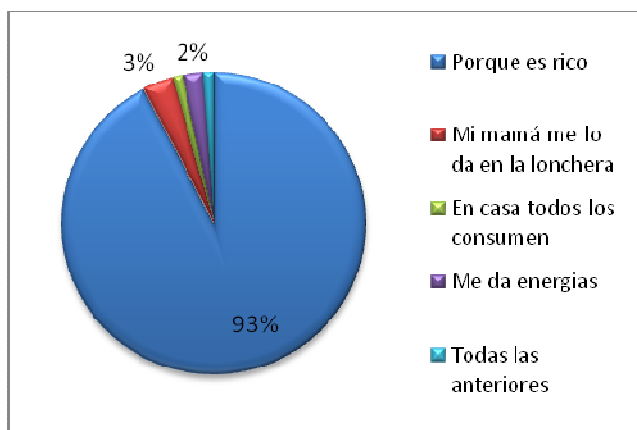
Fuente: Elaboración propia de los autores

Del porcentaje de 43% de niños que llevan lonchera al colegio pudimos también determinar cuántos en efecto incluyen un Chocoramo en esta lonchera, como se puede observar en la ilustración número 5.

El 87% de los encuestados que llevan lonchera a su colegio incluyen el ponqué Chocoramo dentro de ésta, siendo un porcentaje bastante alto que nos permite entender en primera instancia cómo este ponqué ha sido tan exitoso por tantos años, al tratarse de un producto que los niños consumen desde corta edad se convierte en un producto que aprenden a consumir y que deciden seguir consumiendo por la razón más sencilla: su sabor.

El segundo porcentaje más alto de la pregunta “¿Por qué consumes Chocoramo?” Pertenece a la respuesta “Mi mamá me lo da en la lonchera”, esto refuerza lo anteriormente dicho en donde se pretende destacar la importancia de que los niños de corta edad ya conozcan el ponqué Chocoramo.

Ilustración 6: ¿Por qué consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)

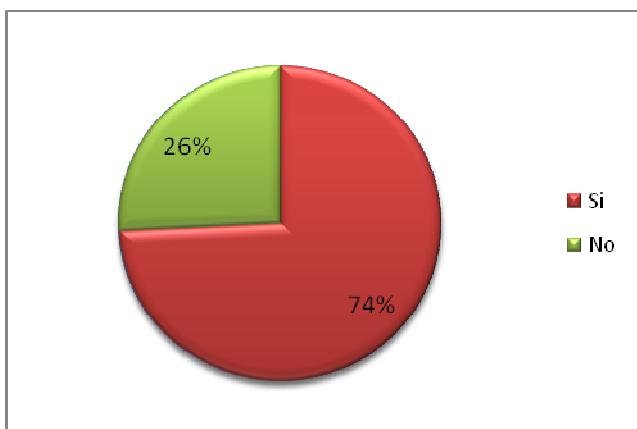


Fuente: Elaboración propia de los autores

Otro de los porcentajes a considerar de la ilustración número 3 “Para tus onces en el colegio tu ...” es el 34% que obtuvo la respuesta “En el colegio te dan las

onces” , ya que muchos niños de este rango de edad, entre 5 y 10 años reciben merienda o lonchera en el colegio, de manera que en estos casos sus padres no necesariamente se encargan de darles diariamente algo para la lonchera, para estos casos se buscó establecer si dentro de los productos manejados por los colegios está el ponqué Chocoramo.

Ilustración 7: En el colegio, ¿Te dan Chocoramo en las onces? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)



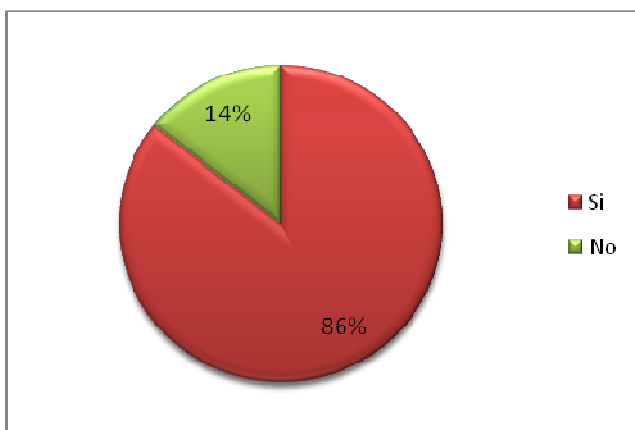
Fuente: Elaboración propia de los autores

Un porcentaje del 74% afirma que en su colegio les dan Chocoramo, para muchos colegios es entonces este ponqué un producto adecuado para incluir en la lonchera, por un lado a los niños les gusta y por el otro es un producto de bajo costo. En esta pregunta pudimos notar además que muchos colegios optan por reemplazar el ponqué Chocoramo por cualquier otro similar de otra marca, generalmente marcas de supermercados; muchos niños no notan la diferencia pues finalmente el ponqué como tal es igual a un Chocoramo, esto en cuanto a la vista se refiere, en términos de empaque y sabor las diferencias sí son notorias pero no lo serán para aquel que siempre ha consumido un ponqué de cualquier otra marca distinta a Ramo. Esta pregunta fue importante, permitió encontrar una fuerte amenaza para la empresa Ramo, para este caso en particular la

competencia más fuerte no son precisamente las multinacionales como BIMBO sino aquellos supermercados que manejan sus propias marcas y productos a menores precios, el éxito del ponqué Chocoramo puede verse opacado si no se toma en cuenta esta nueva competencia que crece cada vez con mayor rapidez.

Dentro de la pregunta incluida en la ilustración número 3 también se evalúa la respuesta en donde los niños llevan dinero y compran ellos mismos la lonchera, esto con el fin de establecer si ellos por su cuenta deciden comprar o no un Chocoramo, si bien son los niños mas grandes a quienes se les da la libertad de comprar su merienda, muchas veces también pasa que además de la lonchera les dan dinero para comprar, de allí la importancia de conocer este comportamiento. Un 86% afirma que con su dinero compra Chocoramo, es un porcentaje bastante alto que recalca nuevamente no solo el gusto por el producto sino el posicionamiento en este segmento de la población.

Ilustración 8: Con el dinero, ¿Compras Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)

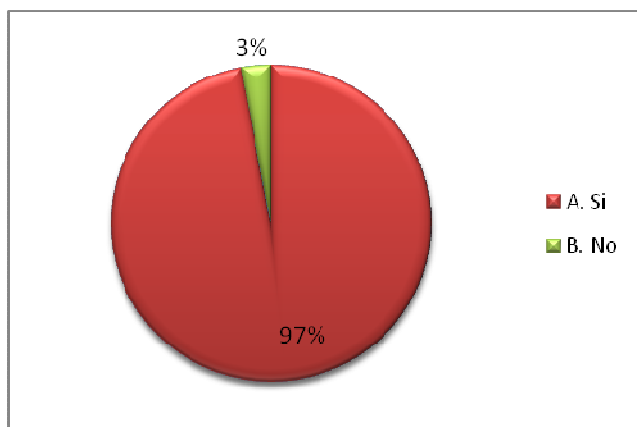


Fuente: Elaboración propia de los autores

Los “niños” entre 11 y 17 años fueron un segmento importante dentro del análisis de este trabajo de investigación, ya que en esta edad el poder de elección es más notorio, es decir, en este rango de edad ya los jóvenes deciden qué comer, qué comprar, etc...., para observar este comportamiento fue necesario preguntar a 100

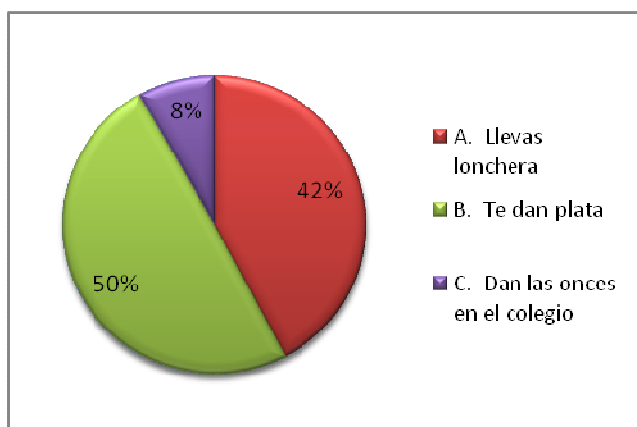
personas de esta edad si consumían este producto y qué pasaba con las onces diarias en el colegio o Universidad, como se puede observar en las ilustraciones 9 y 10.

Ilustración 9: ¿Consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 10: Para tus onces en el Colegio/Universidad tú... (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



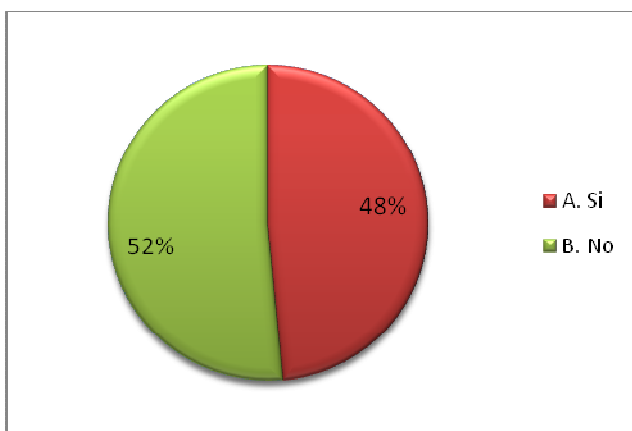
Fuente: Elaboración propia de los autores

Lo cual muestra que el 97% de los encuestados consumen Chocoramo y que al 50% de ellos les dan plata para comprar las onces, de esta manera se pretende entender cómo en esta etapa los niños ya van formando su propio juicio, aun bajo

la premisa de que sus padres les han enseñado desde pequeños a consumir Chocoramo, un niño entre los 11 y 17 años decide si quiere seguir consumiéndolo o no; para demostrar esto fue necesario preguntarle a los encuestados que les daban plata para las onces que si con su dinero compraban Chocoramo, y a los que llevaban lonchera si dentro esta incluían el Chocoramo quienes respondieron que sí en un 73% en ambas preguntas, esto refleja que sí se ha dado un posicionamiento del producto en los niños ya que aunque están más expuestos a la competencia, aún así prefieren Chocoramo y hacen de este un producto de su alimentación diaria.

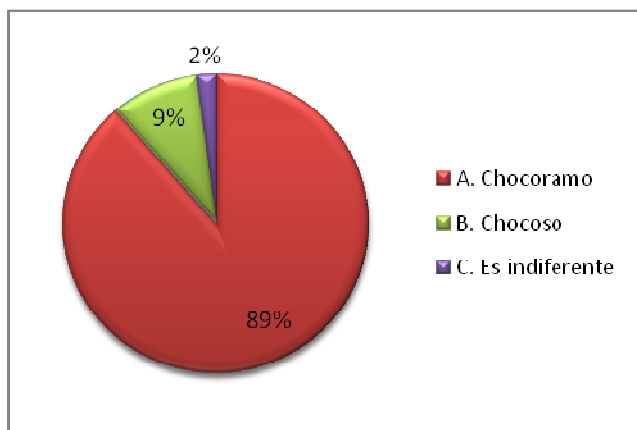
Para analizar un poco el comportamiento de estos niños frente a la competencia de Chocoramo, fue necesario preguntarles si han probado el ponqué Chocoso de Bimbo y cual ponqué elegiría entre Chocoramo y Chocoso

Ilustración 11: ¿Has probado el ponqué Chocoso de Bimbo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 12: ¿Cuál de estos ponqués elegirías? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)

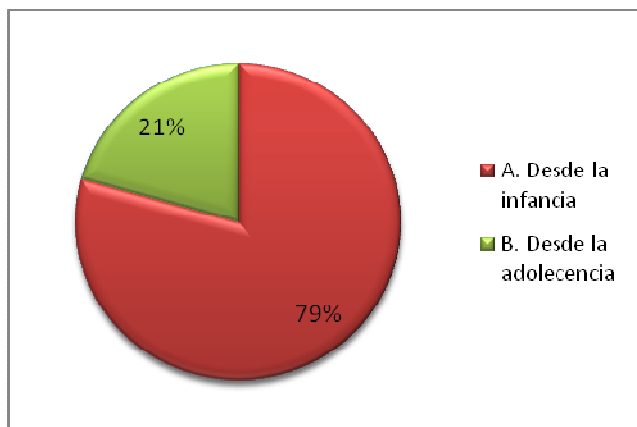


Fuente: Elaboración propia de los autores

En donde se puede evidenciar que un 52% responde que no lo ha consumido, esta respuesta no estaba contemplada de esta forma, ya que las investigadoras tienen la percepción que Bimbo es una empresa que invierte bastante en publicidad de sus productos, pero al parecer o no se está realizando una publicidad fuerte de este producto, o esta no le está llegando a los consumidores de manera correcta. Además de esto, se pudo observar cómo algunos encuestados expresaban dentro de las razones de porqué no consumían este producto, el hecho que consideren que es un producto de alto costo, lo cual es una percepción errónea ya que Bimbo compite fuertemente en precios con Ramo y el Chocoso en el mercado se encuentra al mismo precio de Chocoramo.

Respecto al ponqué de preferencia de los niños de esta edad se puede observar que el Chocoramo es la primera opción obteniendo un 89% de elección y preferencia, es decir, el 89% de las personas encuestadas en este segmento prefieren el Chocoramo, frente a este resultado se vio la necesidad de conocer, desde cuándo los niños consumen este producto, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 13: ¿Desde cuándo consumes Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Un 79% de los encuestados afirman que desde la infancia consumen este producto, por lo tanto, es importante resaltar cómo la gente sí ha crecido con este producto y tal vez por eso mismo es que la preferencia por Chocoramo se está dando, ya que desde su infancia este producto entró en casa y no ha salido durante mucho tiempo.

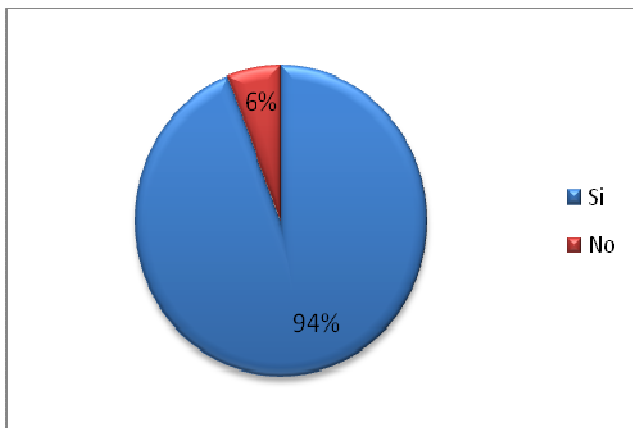
3.2 Tradición futuros padres y padres

Hay un concepto muy importante que está ligado a esta investigación, el cual es la tradición, para efectos del análisis este concepto juega un papel importante dentro del estudio realizado, ya que se hace necesario saber si ésta es una de las razones por las cuales el Chocoramo ha sido un producto exitoso dentro del mercado colombiano. Para analizar este tema se hizo necesario encuestar a personas de edad más avanzada, que hayan vivido el ciclo de consumo de Chocoramo, es decir, las personas que lo empezaron a comer desde que eran niños y que aún en su adultez lo siguen haciendo, para esto, se tomaron dos segmentos que se consideraron de influencia para el desarrollo de la

investigación, el primero fue el segmento que las investigadoras nombraron como “Futuros padres”, estas son personas entre 18 y 28 años de edad; un rango de edad en donde las personas cumplen con las condiciones generales para empezar a planear su futuro sentimental y familiar, tal vez considerando el hecho de tener una pareja estable, y la posibilidad de tener hijos. El otro segmento fue llamado “Padres”, que son personas de más de 29 años y que ya tienen hijos, este segmento tuvo una particularidad, pues a diferencia de los otros, no se buscaba concluir sobre su consumo de Chocoramo como tal, sino mas bien conocer el significado de este ponqué para los padres y sobre todo saber si realmente le daría un padre de familia este ponqué a sus hijos.

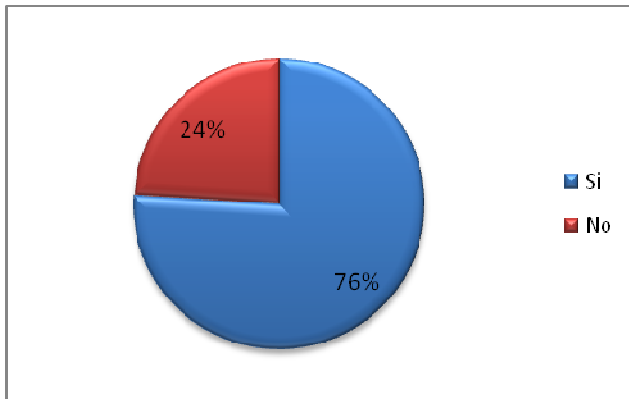
Fue interesante iniciar conociendo si las personas de estas edades consumen o no el producto, por lo tanto, se preguntó respectivamente a los Futuros padres y a los padres si consumían o no el producto, quienes respondieron:

Ilustración 14: ¿Consume Chocoramo? (Encuesta Futuros Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 15: ¿Consume Chocoramo? (Encuesta Padres)

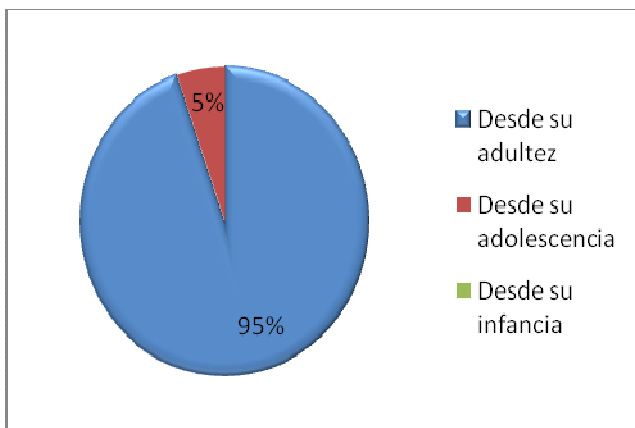


Fuente: Elaboración propia de los autores

Se puede evidenciar que el 94% de los Futuros padres encuestados consumen el producto por lo menos una vez a la semana, mientras, en el rango de Padres el consumo es menor obteniendo como respuesta afirmativa un 76%, estos datos son importantes para la investigación ya que se intuye que en el segmento de “Futuros padres” el producto es consumido porque las personas aprendieron a consumirlo desde muy corta edad y que en el transcurso de su vida no han dejado de hacerlo, en cambio, en el segmento de “Padres de familia” estos no son realmente importantes consumidores finales de este producto por múltiples razones, les parece muy dulce, les hace daño, no les gusta el chocolate o simplemente aseguraban algunos se acostumbraron a comprarlo para sus hijos.

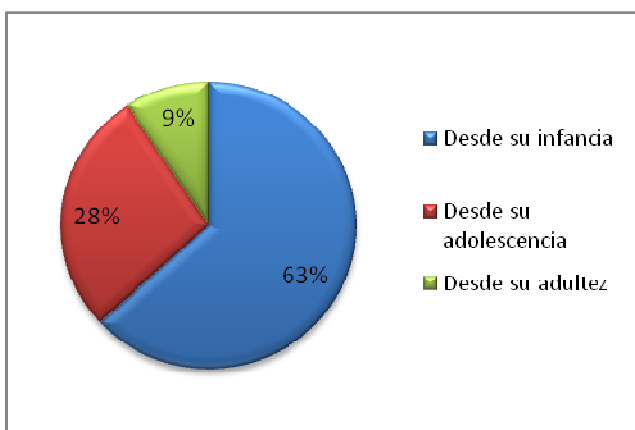
Para conocer cómo ha sido el consumo de este producto dentro del rango de edad de estas personas, se decidió preguntarles “Desde cuándo consumían este producto”, a lo que “Futuros padres” y “Padres” respondieron de la siguiente manera respectivamente:

Ilustración 16: ¿Desde cuándo consume este producto? (Encuesta Futuros Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 17 ¿Desde cuándo consume este producto? (Encuesta Padres)

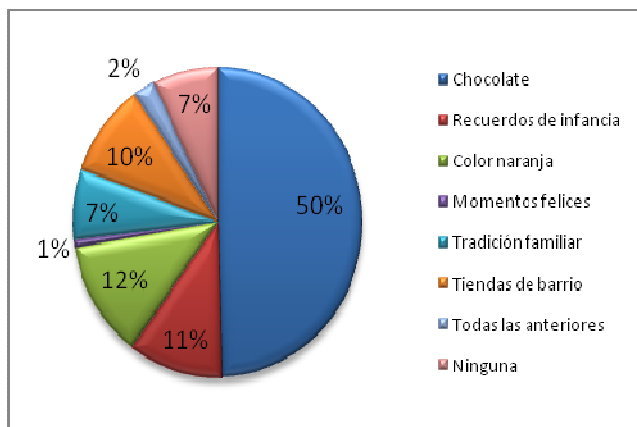


Fuente: Elaboración propia de los autores

Se puede observar que en su gran mayoría las personas consumen Chocoramo desde su infancia, por lo tanto han vivido el ciclo del producto durante un largo periodo, y posiblemente sigan siendo parte del mismo por más tiempo.

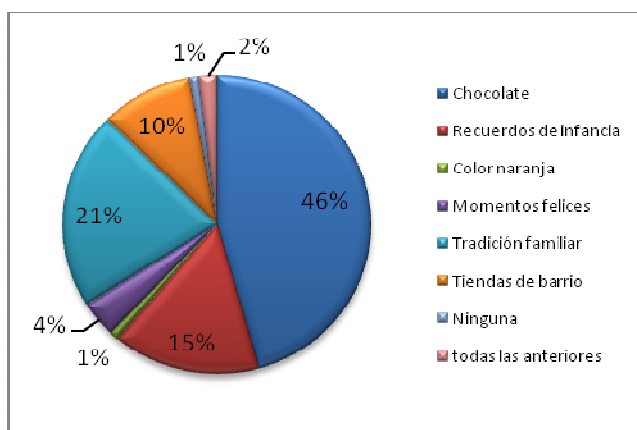
Fue importante conocer qué imágenes venían a la cabeza de estas personas cuando consumían el producto, quienes respondieron de la siguiente manera:

Ilustración 18 Cuando consume este producto, ¿Qué imágenes vienen a su cabeza? (Encuesta Futuros Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 19 Cuando consume este producto, ¿Qué imágenes vienen a su cabeza? (Encuesta Padres)



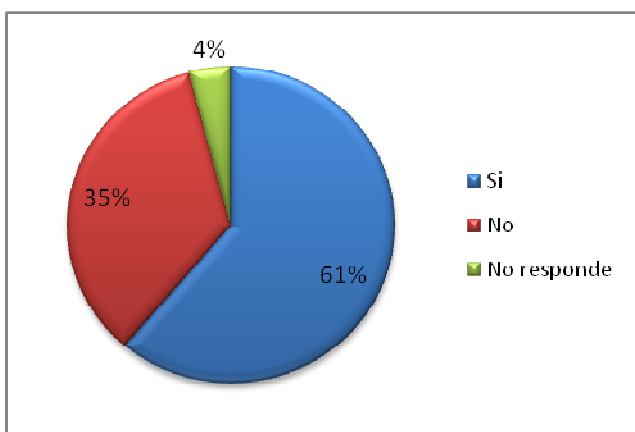
Fuente: Elaboración propia de los autores

Esta es una de las preguntas más dicientes dentro de la investigación ya que el porcentaje más importante de los encuestados respondió que el chocolate era lo primero que se le venía a la mente, pero la respuesta más interesante fue la de tradición familiar, para un porcentaje del 21% en la pregunta realizada a los Padres de familia, con esto se pudo comprobar cómo los productos de la empresa

sea ponqué gala o cual sea, les trae recuerdos de su niñez con la familia y los motiva a pasar esta tradición por una nueva generación, la de sus hijos.

El tema tradición dentro de esta investigación juega un papel importante, ya que se busca identificar si este ha sido un factor necesario para que el consumo de Chocoramo sea llevado de generación en generación, por tal motivo, se preguntó a los padres de familia si en la lonchera incluyen el ponqué Chocoramo, frente a esto se presentaron los siguientes resultados expuestos en la gráfica.

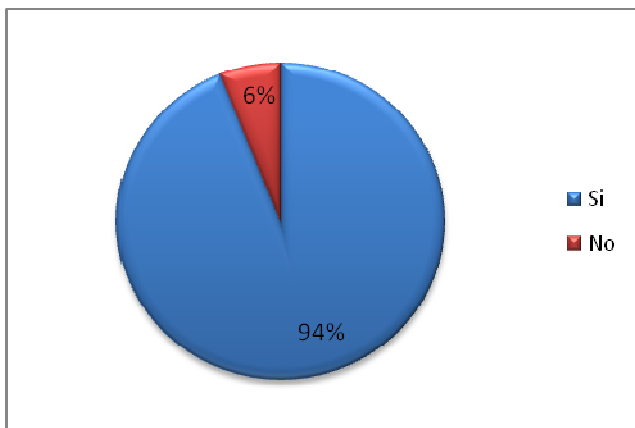
Ilustración 20: ¿En la lonchera les da Chocoramo? (Encuesta Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Se logró concluir que los padres efectivamente ponen en la lonchera de sus hijos un Chocoramo, argumentando como principal razón que a los niños les gusta su sabor, el 49% de los padres de familia respondieron esto, lo cual es muy importante puesto que se ha dicho anteriormente que el ponqué Chocoramo es un producto que se aprende a consumir, de allí que es clave que los padres aún consideren el Chocoramo como un buen producto para la lonchera de sus hijos. Para observar que ocurriría con los futuros padres, se decidió preguntar si estos les darían Chocoramo en la lonchera a sus hijos, pregunta que arrojó los siguientes resultados:

**Ilustración 21: Si Ud. tuviera hijos, ¿Les daría Chocoramo en la lonchera?
(Encuesta Futuros Padres)**



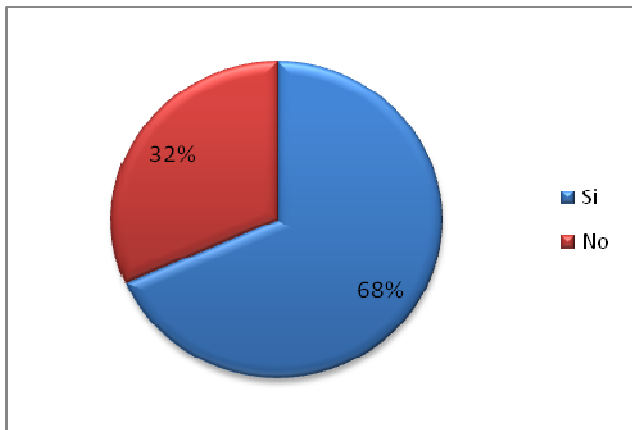
Fuente: Elaboración propia de los autores

Encontramos cómo el 94% de los encuestados sí les darían Chocoramo a sus hijos porque consideran que es un producto rico, que además se consume por tradición familiar, esta pregunta se realizó con el fin de analizar si existe la posibilidad que en el futuro el Chocoramo tenga el mismo consumo o tal vez más del que tiene en este momento, esto demuestra que el consumo de Chocoramo se proyecta a que en un futuro siga siendo un producto de tradición familiar. Finalmente, es importante que el lector conozca que los encuestados manifestaron que lo que más les gusta de este producto es el chocolate.

3.3Innovación

La presentación del producto fue una variable también de gran relevancia pues buscaba mostrar que si bien la empresa ha sido exitosa durante 50 años con este ponqué, su presentación en términos de empaque debe ser mejorada para atraer a los niños, motivos más llamativos por ejemplo son para ellos importantes. Para este caso en especial se busca incorporar la variable innovación lineal como un tema de profunda importancia y no solo para los niños, sino además para el resto de encuestados quienes tienen una opinión clara sobre su percepción acerca del empaque y tamaño del producto.

Ilustración 22: ¿Te gusta el empaque de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 5 y 10 años)

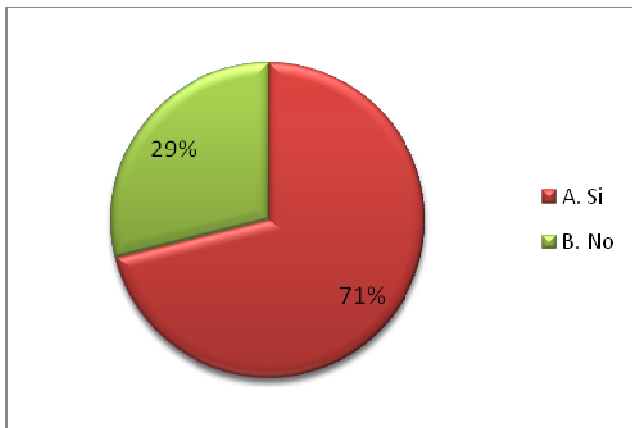


Fuente: Elaboración propia de los autores

La primera pregunta referente a la presentación del producto se enfocó en el empaque del ponqué, un 63% de los encuestados afirman que les gusta el empaque tal y como está, mientras que un 32% indican que no les gusta la presentación del empaque principalmente porque el color no les agrada, coincidentalmente también es la mayoría para la respuesta a la pregunta “¿por qué le gusta el empaque?” en donde establecen que les gusta por el color naranja.

El rango de encuestados entre 11 y 17 años en su gran mayoría con un 71% les gusta el empaque, manteniendo así la tendencia aun cuando ya conocen otros producto de diferentes marcas que podrían ser más atractivos.

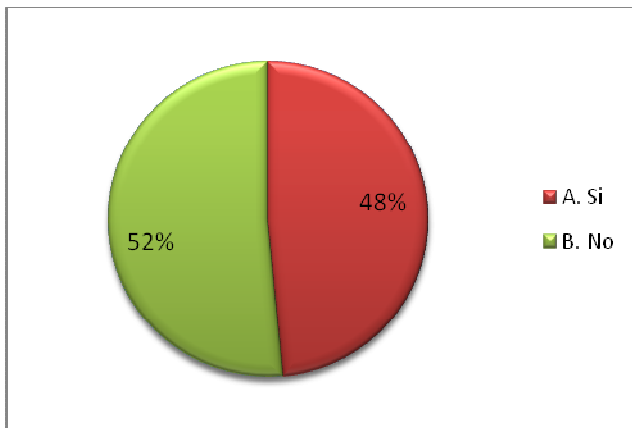
Ilustración 23: ¿Te gusta el empaque de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

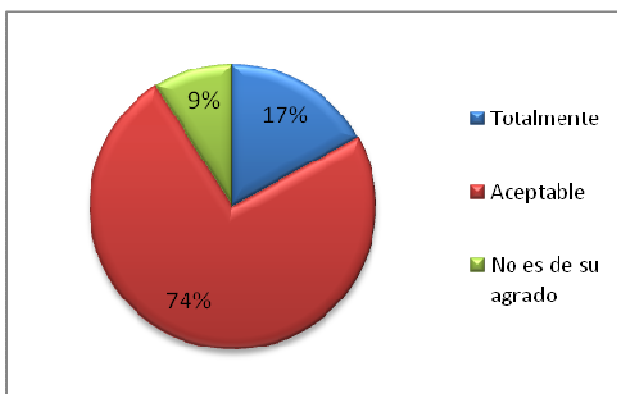
Con el objetivo de seguir entendiendo el pensamiento de los consumidores de Chocoramo, se preguntó si a partir de la percepción de éstos frente al empaque consideran importante que se haga un cambio del mismo, en donde se presentó algo muy interesante, puesto que el total de la muestra se dividió en dos, en donde un 48% dice que no es necesario, y el 52% responde que si, lo que permite ver cómo el Chocoramo es un producto que sigue siendo muy aceptado por sus consumidores, quienes tenderían a dejarse llevar más por los empaques llamativos y coloridos, pero quienes demuestran una fidelidad y gusto importante por el producto, a pesar de reconocer en ocasiones que este tiene una presentación simple, consideran que así se encuentra bien y es la manera en la que lo reconocen, punto en el cual el aprendizaje jugó un papel importante para que esta preferencia persista.

Ilustración 24: ¿Te parece que se le debería realizar algún cambio al empaque?



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 25: ¿La presentación del empaque de Chocoramo es de su agrado? (Encuesta Futuros Padres)



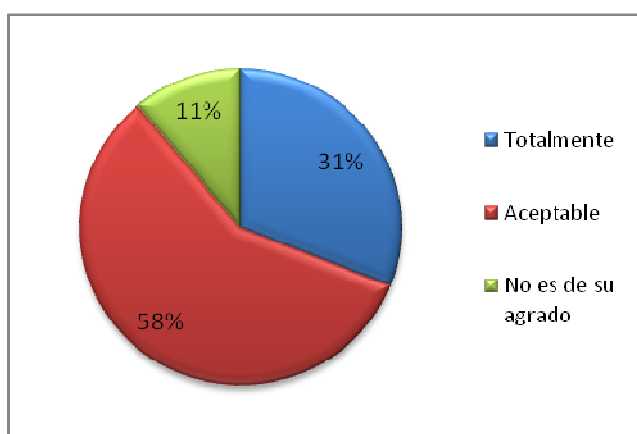
Fuente: Elaboración propia de los autores

Dentro de las encuestas realizadas al grupo de “futuros padres” (Ilustración 25) se buscó por un lado definir su gusto por el empaque y además que tanto les agrada; la respuesta no fue tan positiva en este caso puesto que para un 74% el empaque es “aceptable” y solo un 17% opina que es totalmente agradable. Para este momento las personas ya han tenido un mayor contacto con otros productos y

presentaciones que se convierten en punto de comparación, dejando así la presentación del Chocoramo como una variable que podría mejorarse.

En el caso de los padres de familia encuestados la respuesta que se mantiene es “aceptable” para un 58%, el rango de personas que consideran totalmente agradable la presentación del producto aumenta con un 32% de los encuestados de este rango; para muchas personas parte de la esencia de este ponqué consiste en su tradicional y simple empaque (llamado así por algunos) para otros un cambio o modernizarlo se hace pertinente para llamar la atención de los niños.

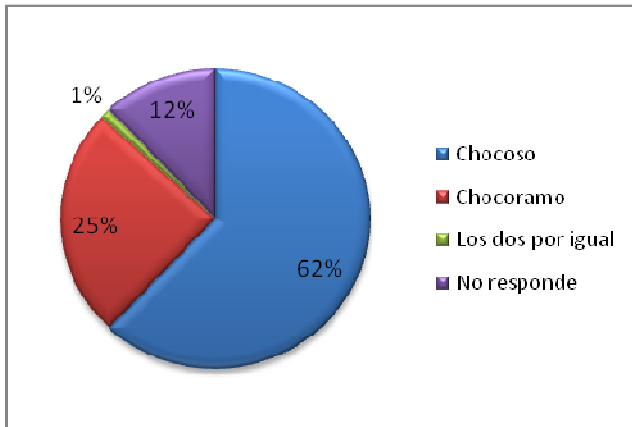
Ilustración 26: ¿La presentación del empaque de Chocoramo es de su agrado? (Encuesta Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Parte de lo que se pretendía entender además del gusto en particular por la presentación del ponqué era conocer su percepción también frente a la competencia, es por esto que incluimos una pregunta en donde se escogería su preferido entre el empaque del Chocoramo y Chocoso de la empresa BIMBO. Un 62% prefiere el empaque del Chocoso principalmente por el muñeco y los colores, en este caso los niños entre 5 y 10 años sí se dejan atraer por colores vivos e imágenes que llamen su atención.

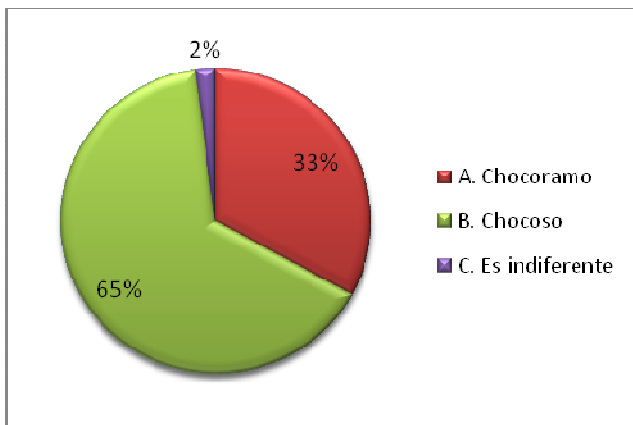
Ilustración 27: ¿Cuál de estos empaques prefieres? (Encuesta niños entre 5 y 10 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

En el caso de los niños entre 11 y 17 años la tendencia se mantiene, se buscó conocer la percepción que tienen los consumidores frente a los dos empaques, para lo que se hizo una comparación y se les dio a elegir a los encuestados, quienes respondieron que preferían el empaque de Chocoso en un 63%, argumentando que esta preferencia se da porque este tiene colores más llamativos que el Chocoramo, mientras que el 33% prefiere el empaque del Chocoramo.

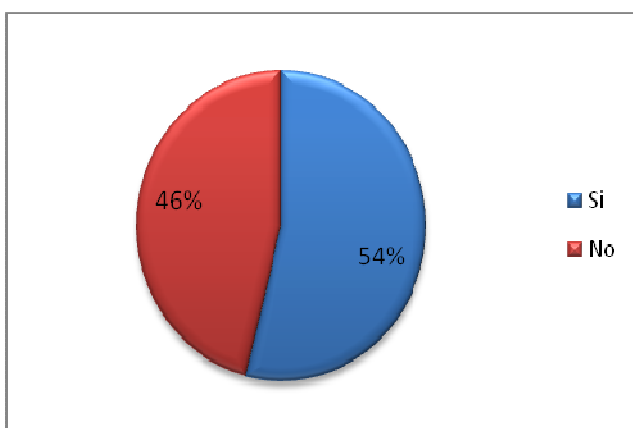
Ilustración 28: ¿Cuál de estos empaques prefieres? (Encuesta niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Para el rango de futuros padres un cambio en el empaque del Chocoramo se hace importante principalmente porque éste lleva ya mucho tiempo con una misma presentación y según argumentan se debe innovar y cambiar para ésta generación que ha crecido bajo una misma presentación y que además se exponen mucho más a otros productos con distintos empaques, por lo tanto, se hace cada vez mas imperativo un cambio que renueve el producto y lo reposicione, es entonces cuando el empaque se torna aburrido al menos para el 54% de los encuestados que consideraron importante un cambio.

Ilustración 29: ¿Considera importante un cambio al empaque del Chocoramo? (Encuesta Futuros Padres)

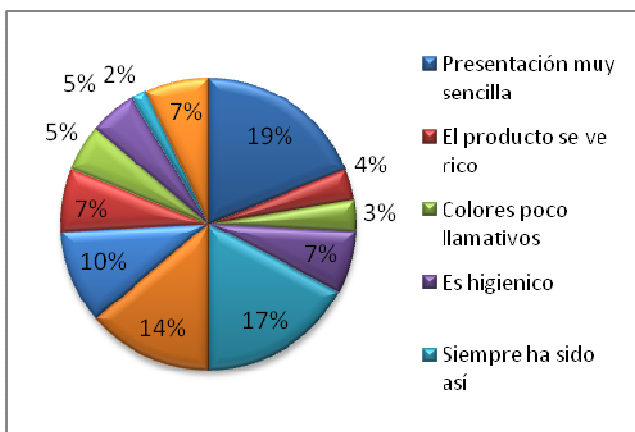


Fuente: Elaboración propia de los autores

Para el caso de los padres de familia no existe una pregunta en donde se compare directamente el empaque del Chocoso con el de BIMBO sin embargo, debido a que han conocido el producto por mayor tiempo se quiso conocer exactamente el porqué el empaque es “aceptable” o mejor, el por qué no es un empaque totalmente de su agrado. Para el 19% del total la presentación es muy sencilla, no se trata de que no sea agradable, se trata de que podría ser mucho más atractivo, el diseño también es una variable que recalcan, con un 5% quienes afirman que es muy simple.

Para este rango en particular el ponqué Chocoramo es un producto que adquiere un valor especial, estas personas literalmente crecieron con el ponqué y aunque saben que su sabor no lo iguala ninguna competencia reconocen que en términos de presentación podrían mejorar y hacerlo más atractivo y agradable a la vista.

Ilustración 30: ¿Por qué le parece aceptable el empaque de Chocoramo? (Encuesta Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

3.4 Competencia

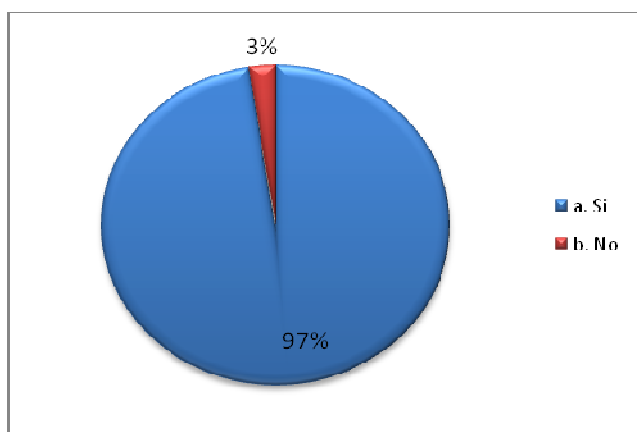
Como parte del trabajo de campo de esta investigación, fue muy importante considerar la opinión de los vendedores ambulantes ya que en el medio

colombiano estos vendedores son un importante canal de distribución de productos de consumo masivo, por esta razón fue importante tener en cuenta su opinión con el fin de establecer cómo era el comportamiento de venta del Chocoramo en este canal, a demás de entender cómo se está desarrollando la competencia dentro del mismo.

Inicialmente se buscó identificar qué vendedores ambulantes tenían y vendían Chocoramo, para así observar el posicionamiento que tiene el producto dentro de este canal.

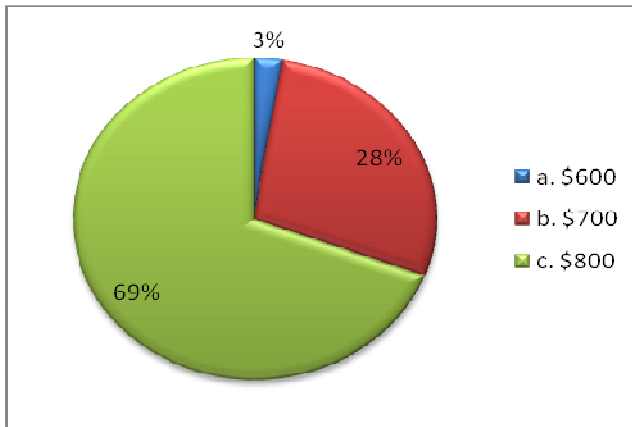
Como resultado de las encuestas, se presentó que un 98% de los vendedores ambulantes encuestados, incluyen al Chocoramo como parte de sus productos de venta, argumentando que es un producto que tiene una demanda alta, el cual tiene un precio que les es muy favorable de \$800 pesos, en donde un 74% de los encuestados establece este precio de venta.

Ilustración 31: ¿Vende usted Chocoramo? (Encuesta vendedores ambulantes)



Fuente: Elaboración propia de los autores

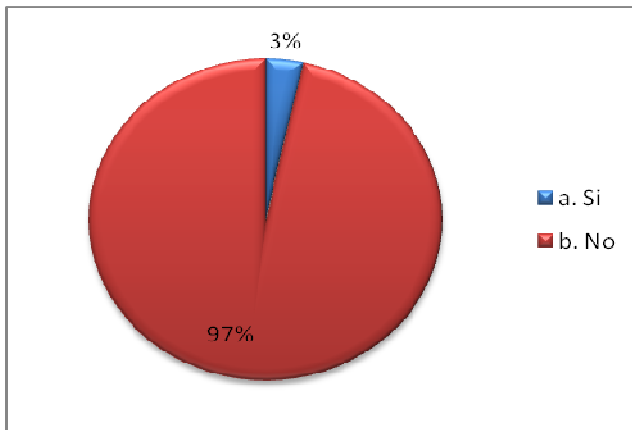
Ilustración 32: ¿Cuál es el precio de venta del Chocoramo? (Encuesta vendedores ambulantes)



Fuente: Elaboración propia de los autores

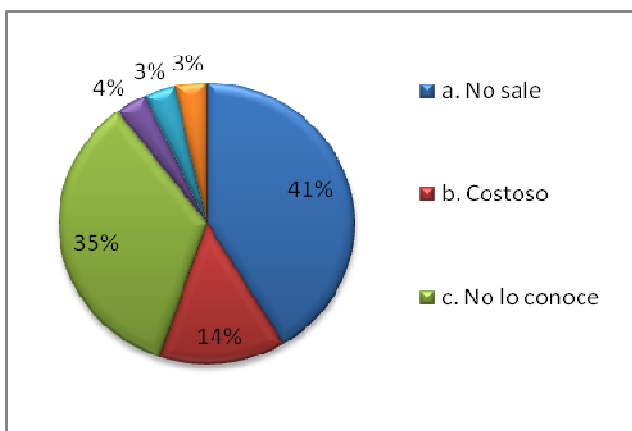
A partir de esta pregunta, fue substancial preguntar a los Vendedores Ambulantes sobre el principal competidor de Chocoramo, en donde un 98% respondió ante la pregunta ¿Vende usted Chocoso de Bimbo?, que no, Bimbo no hace parte de su portafolio de productos. Es así como al momento de indagar más a fondo sobre las razones del porqué de esta respuesta, se encontró como principal razón que éste es un producto que ellos no conocen, siendo un 56% las personas que dieron ésta respuesta, pero este desconocimiento se basa principalmente en que la gente no lo pregunta y por lo mismo ellos no ven la necesidad de conseguirlo y venderlo.

Ilustración 33: ¿Vende usted Chocoso de Bimbo? (Encuesta vendedores ambulantes)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 34 ¿Por qué usted no vende Chocoso de Bimbo? (Encuesta Vendedores ambulantes)

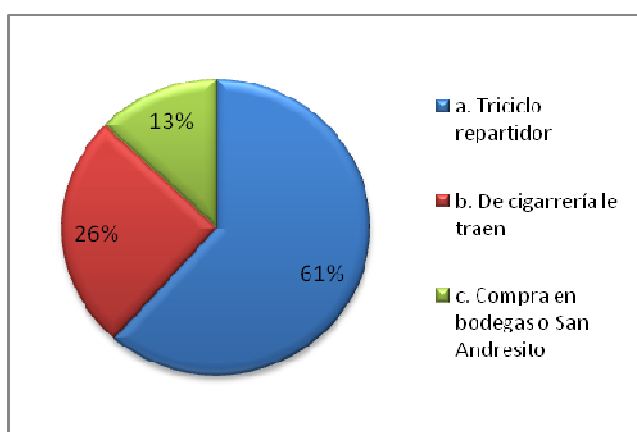


Fuente: Elaboración propia de los autores

Además de esto, los encuestados argumentan un punto muy válido, el cual consiste en que Bimbo no se ha acercado a ellos a ofrecerles sus productos, y si esto ha sucedido en algunos casos, sólo se ha realizado una vez, visita que no se ha vuelto a repetir, razón por la cual afirman el contacto con los productos de esta marca es casi nulo.

Desde este punto es importante resaltar el comportamiento de Ramo frente a su competencia dentro de éste Canal de Distribución de tan alto impacto en los consumidores Colombianos, es por esto que se plantea a los Vendedores la pregunta: ¿Cuál es el medio por el cual usted consigue Chocoramo? Pregunta a la que un 71% responde que lo hace por medio del triciclo repartidor, medio de distribución de Ramo que ya tiene programadas horas y días de visita a estos Vendedores Ambulantes para realizar todo el proceso de pedido y reabastecimiento del producto, de igual manera, se observa que un 20% afirma que el medio por el que se abastece son las cigarrerías, siendo esta la segunda opción de compra al momento de presentarse una escasez del producto. Ésta se presenta como una opción no muy común, ya que los Vendedores no están muy a gusto con ir a las cigarrerías dado los precios que estas les ofrecen del producto, los cuales son superiores a los ofrecidos por Ramo. A pesar de esto, el trabajo de Ramo por llevar sus productos, en este caso Chocoramo, es muy grande ya que están en la búsqueda constante de tener su producto siempre disponible en este tipo de medios.

Ilustración 35: ¿Cuál es el medio por el cual usted consigue Chocoramo? (Encuesta Vendedores Ambulantes)



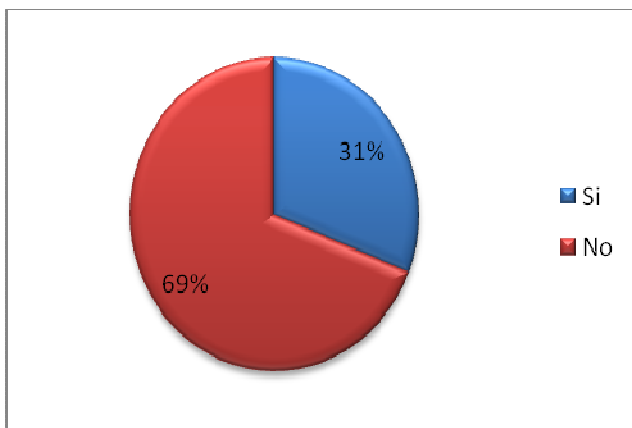
Fuente: Elaboración propia de los autores

Esto demuestra que Ramo tiene una estrategia clara en cuanto a los Vendedores Ambulantes, la cual ha generado un efecto destacable en cuanto al posicionamiento del producto en el mercado, en contraste, observamos cómo la empresa Bimbo no la tiene, ni se ha preocupado por crear una relación con los Vendedores Ambulantes, ya que al parecer ellos no están interesados en llegar a este canal como parte de su estrategia de venta, como lo demuestran las cifras nombradas anteriormente.

Este es un punto neurálgico para la empresa Bimbo, ya que ellos de alguna forma no reconocen la importancia de entrar a este canal que es reconocido por los mismos consumidores como un medio de contacto y conocimiento totalmente importante para ellos. De igual manera es importante destacar que éste es un medio que le llega a todo tipo de público, de diferentes edades, y estratos en donde el acceso al producto es total y el no tener presencia dentro de este, le genera una brecha importante en cuanto a posicionamiento frente a su principal competidor Ramo.

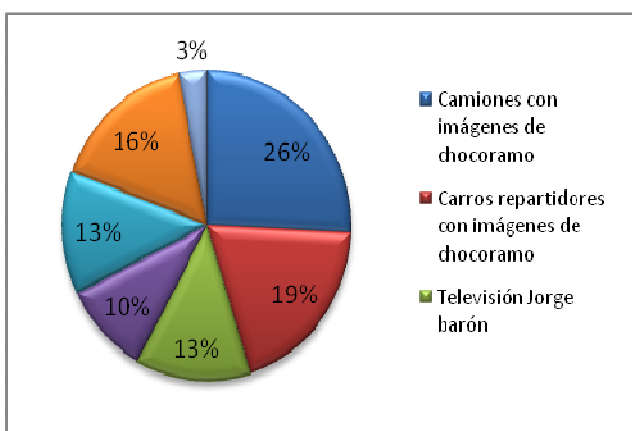
Continuando por la misma línea, se puede destacar un punto clave en toda la estrategia de la empresa Bimbo y Ramo, haciendo referencia a la variable de inversión en publicidad que hacen estas empresas a sus productos. Para poder entender más a fondo cómo se está desarrollando ésta variable y cómo la están percibiendo los consumidores, fue necesario preguntar a todos los encuestados, iniciando por los catalogados como “Padres de Familia” ¿Recuerda algún tipo de publicidad de Chocoramo en los últimos cinco años?, quienes respondieron en un 69% que no ha visto ningún tipo de publicidad de este producto en los últimos tiempos, en donde además se encontró cómo aquellos que afirman haber visto algún tipo de publicidad, destacan las imágenes de los camiones repartidores como la mayor publicidad que han visto, esto con un 26% de consenso entre los encuestados.

Ilustración 36: ¿Recuerda algún tipo de publicidad de Chocoramo en los últimos cinco años? (Encuesta Padres)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 37: ¿Qué tipo de publicidad de Chocoramo recuerda? (Encuesta Padres)

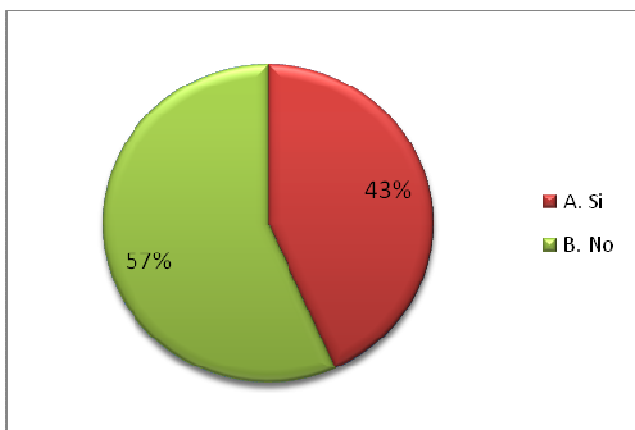


Fuente: Elaboración propia de los autores

De igual forma al momento de preguntar a los encuestados catalogados como “Niños entre 11 y 17 años”, si ¿conoce la publicidad de Chocoramo?, se encontró que un 56% responde que no conoce la publicidad de éste producto, y aquellos que afirman haber visto publicidad, responden que los carros repartidores son el

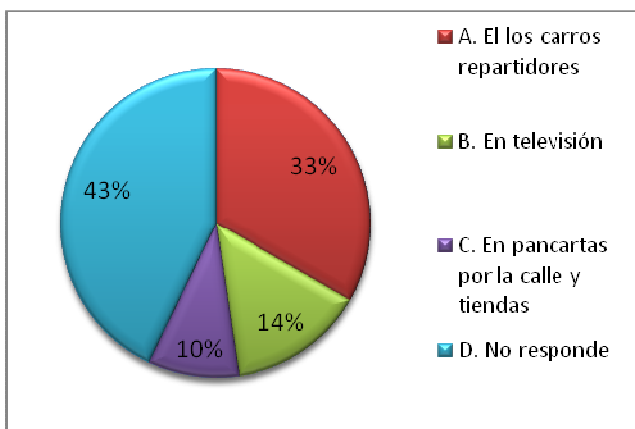
mayor medio con el cual han tenido contacto con publicidad de éste producto, estos con un 33% de consenso.

Ilustración 38: ¿Conoces la publicidad de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 39: ¿En dónde has visto publicidad de Chocoramo? (Encuesta Niños entre 11 y 17 años)



Fuente: Elaboración propia de los autores

A partir de los resultados expuestos, podemos observar cómo ésta compañía se ha destacado por no contener dentro de sus políticas una fuerte utilización de herramientas de promoción como publicidad por medio de vallas, revistas, periódicos, pautas en medios como la televisión, radio, y uso de tele marketing, entre otros medios. Este ha sido un comportamiento que se ha dado casi desde la creación de la compañía, la cual en sus primeros años hizo uso de estos medios de comunicación para dar a conocer sus productos como el recordado jingle de la canción de cumpleaños, “Feliz cumpleaños amiguitos te desea ponqué Ramo”, medio con el cual se dio a conocer y obtuvo gran parte del reconocimiento actual. Además de esto también creó algunos comerciales de televisión que ayudaron a aumentar el reconocimiento de la compañía.

A partir de este posicionamiento en la mente del consumidores, Ramo se da cuenta que lo que necesita ahora es fortalecer ese posicionamiento, no con el uso de mayores campañas publicitarias ni pautas de televisión, sino por medio de una estrategia en donde la distribución juega un papel importante, ya que buscaban que el producto se encontrara en las principales cadenas, en todas las tiendas de barrio, en las bodegas de distribución y demás fuentes de donde se pudiera obtener el producto. De esta manera se buscaba que el producto estuviera fresco en todos los lugares, asequible para los consumidores.

Como vemos, Ramo se ha desenvuelto en los últimos años en cuanto a estrategias de promoción de sus productos dejando de lado las grandes inversiones en los distintos medios de publicidad. Pero esta decisión de Ramo ha empezado a cambiar en lo que ha pasado del año 2009; año en el cual se notó cómo Ramo volvió a hacer inversiones en publicidad y en este caso alianzas estratégicas con empresas como Alpina, con la creación de una estrategia de promoción en donde se reclama un Chocoramo con dos etiquetas de Kumis Alpina. Esta estrategia tuvo un fuerte impacto, ya que fue una combinación muy acertada que supo acoger muy bien el público, en donde Ramo ha logrado recordación de marca que obtiene al publicitar sobre el empaque del Kumis Alpina.

Adicionalmente, y reforzando las afirmaciones hechas en el transcurso de la investigación, la publicidad que se ha hecho está muy enfocada a recordar aquel componente tradicional que ha hecho de Ramo la compañía que es hoy en día. Cuñas radiales en las cuales se hace alusión a la “combinación perfecta”, a que “yo consumía Kumis Alpina con Chocoramo desde niño”, que “mi mamá me mandaba en la lonchera estos productos” , entre otros, reflejan el interés de estas compañías por explotar este componente cultural que viene desde la infancia.

Ramo deja de lado la inversión en estos medios de promoción disminuyendo en grandes proporciones sus gastos operacionales y obteniendo aumentos en sus utilidades, sin que ello le genere complicaciones o se vea fuertemente amenazado por la competencia. Hablando específicamente de Chocoso de Bimbo, no se ha visto que Bimbo publicite y le haga promoción a sus productos, sustitutos directos de Chocoramo. En la actualidad, podemos afirmar que es Chocoramo quien está tomado la iniciativa con un mayor posicionamiento de marca, inclusive cuando es el producto mejor posicionado en la mente de los consumidores colombianos.

4. Conclusiones

En el transcurso de la investigación se pudo encontrar que la empresa Ramo mantiene un posicionamiento muy alto en el mercado Colombiano, y que desde sus inicios ha sido una empresa que ha competido en la búsqueda de mantener dicho posicionamiento.

Pero fue más interesante aún encontrar cómo esta empresa ha logrado mantenerse en el tiempo, sin ejecutar una de las principales estrategias de la administración contemporánea como lo es Innovar en sus productos. Es en este punto, en que se crea el interrogante del cómo ha logrado mantenerse más de 50 años en el mercado, como uno de los productos preferidos de los colombianos. A partir de esto, se pudo observar que el factor clave de éxito de este producto es la tradición y su significado para el consumidor Colombiano.

Se encuentra también cómo la gente tiene un sentido de pertenecía muy grande frente a este producto, en donde además tiene un significado simbólico de tal manera, que el aspecto físico y superficial pasa a un segundo plano.

Si bien muchas teorías, estudios, estadísticas, cifras pueden establecer parámetros para que una compañía sea exitosa, ésta empresa nos recuerda que los valores de cada país, región y ciudad son distintos y que aunque para algunos la única manera de llamar la atención y ser exitoso sea con grandes inversiones en publicidad, empaque atractivo o diseño de un muñeco llamativo, en Colombia esta empresa entendió el valor de lo que significa la tradición para el colombiano y los lazos de familia que son aun tan fuertes en nuestro país.

Además de esto, se pudo observar que las futuras generaciones de padres de Familia, estarán dispuestos a continuar con esta tradición con la que crecieron, lo que permite que los futuros niños crezcan consumiendo este producto, permitiendo así que el ciclo perdure por muchos años más.

Es importante destacar que aunque la innovación no sea uno de los fuertes de la empresa Ramo, ésta compañía se desenvuelve en la industria con las variables que conoce y que por su gestión le han generado grandes resultados, los cuales le han permitido diferenciarse de cierta manera.

Se reconoció cómo el tema de la distribución es clave para la empresa, puesto que reconoce la importancia de tener su producto siempre disponible para el consumidor, es por esto que juega de la mano con los principales canales de distribución entre los cuales incluye los vendedores ambulantes como una canal de importancia para la venta del producto, en contraste se percibió una ausencia de los productos Bimbo dentro de este canal, que es de alto impacto en nuestro país.

De igual forma, se pudo observar cómo la receta original de este producto, aún sigue generando las mismas reacciones, en donde la gente expresó constantemente que el sabor de dicho producto era el mejor, siendo uno estos de los factores que le han permitido ser el preferido de los consumidores.

Por otro lado, la investigación permitió ver como Ramo en contraste de su competidor Bimbo no realiza grandes inversiones en publicidad, lo cual no ha repercutido en su posicionamiento hasta el momento.

En conclusión el caso de la empresa Ramo y su producto estrella Chocoramo, es uno de esos casos que llama la atención, por la manera cómo se ha estado comportando en los últimos tiempos, más aún en el último siglo, en donde se le exige a las empresas ser cada vez más competitivas, en donde la innovación y diferenciación juegan un papel tan importante para la supervivencia de éstas, y que al contrastar todas esas exigencias del mundo empresarial actual, con la forma en que Ramo se ha desempeñado, sorprende el éxito y posicionamiento de la empresa.

Esto demuestra cómo en muchas ocasiones, la teoría no es una receta, no todos tienen que seguirla al pie de la letra, se debe entender que el mercado es cambiante, pero a pesar de esto, se debe reconocer su verdadera esencia y entender aquello que verdaderamente necesita y mueve al consumidor.

Es por esto que gran parte del valor de este estudio se encuentra en descifrar lo que representa esta empresa y específicamente el Chocoramo en términos de cultura colombiana, la apuesta está en la tradición, en lo que representa ese ponqué de empaque naranja, lo que significa para los padres en Colombia tomarse la molestia de organizar la lonchera de sus hijos, de buscar que sea balanceada, que tenga fruta, un jugo y el postrecillo, un Chocoramo. Productos Ramo también entiende que el colombiano busca productos de calidad pero a precios razonables, que el colombiano es práctico y tradicional, que valora su familia y recuerda con cariño momentos de infancia y recreo en el colegio con sus amigos, momentos que estuvieron acompañados con un ponqué Chocoramo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, las investigadoras encuentran unos puntos importantes en los que Ramo podría tomar acción. Entre esto se habla de tener muy en cuenta los productos que los colegios públicos están ofreciendo en las loncheras de los niños. Los supermercados tienen sus productos con marcas propias, usualmente estos son más económicos y por ende preferidos por las instituciones para sus niños. Esto es importante puesto que implica considerar otro tipo de competencia, además de la gran multinacional BIMBO.

La empresa Ramo podría aprovechar la variable Tradición como un diferenciador en el mercado, realizando publicidad que se enfoque en esta variable, para así generar un mayor impacto en los consumidores que puedan mantener un sentido de pertenencia mayor acerca del producto y así mantener y aumentar el posicionamiento del mismo.

En cuanto a la internacionalización del producto esta empresa, Productos Ramo S.A, con el posicionamiento y la cobertura a nivel nacional tiene el potencial para

llevar sus deliciosos productos a los consumidores extranjeros. Sin embargo, la empresa debe tener especial cuidado con la reformulación de su estrategia de marketing; pues aunque los productos de la compañía sean ampliamente reconocidos por los colombianos, a nivel internacional puede que encuentren serias dificultades si no hacen inversiones en publicidad y en rediseño de empaque. Afuera la competencia es más dura y Ramo debe entrar a competir sin uno de sus principales factores de éxito: su tradición.

5. Bibliografía

- Ver “PRODUCTOS RAMO S.A., una receta familiar que Rafael Molano Olarte convirtió en imperio” [en línea]. Disponible en: <http://foro.univision.com/univision/board/message?board.id=colombia&message.id=35600>. Visitada el día 11 noviembre de 2009
- Ver “Rafael Molano Olarte, fundador y presidente de Productos Ramo S.A. fue elegido como el Empresario del Año 2007” [en línea]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-153216.html>. Visitada el día 13 de marzo del 2010
- Ver “PRODUCTOS RAMO S.A. ha recibido el premio SAG AWARD de Liderazgo en tecnología geoespacial – ESRI” [en línea]. Disponible en: <http://procalculo.com/internos/productos/ramo.html>. Visitada el día 13 de marzo del 2010
- Ver “Fundador de Ponqué Ramo es el empresario del año en la Universidad del Rosario” [en línea]. Disponible en: <http://www.universia.net.co/noticias/mas-noticias/fundador-de-ponque-ramo-es-el-empresario-del-ano-del-rosario.html>. Visitada el día 13 de marzo del 2010
- Ver “La Marca y el color” [en línea]. Disponible en: <http://www.pacobarranco.blogspot.com/2006/03/la-marca-y-el-color.html> Visitada el día 14de Marzo de 2010
- Ver “Significado de los colores” [en línea]. Disponible en: http://www.webtaller.com/maletin/articulos/significado_de_los_colores.php. Visitada el día 14 de abril de 2010.

- Ver *Carrillo, Clara Inés* “¿Cuántos colombianos se han comido un Chocoramo?” [en línea]. Disponible en: http://www.empresalink.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=83%3Aicuantos-colombianos-se-han-comido-un-chocoramo&Itemid=58. Visitada el día 17 de marzo de 2010.
- Ver “Revista la barra” [En línea] Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia.htm> visitada el 30 de mayo de 2010
- Tesis en línea “PROPUESTAS ESTRATEGICAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS PANADERIAS DE LA CIUDAD DE CALI”
- Ver *Moreno González, María Consuelo*. “Una mirada simbólica del marketing” [en línea]. Red Revista Colombiana de Marketing: 2006. Editorial Red de Revistas Colombiana de Marketing. Disponible en Web: <http://ez.urosario.edu.co:2051/lib/urosariosp/docDetail.action?docID=10148646&p00=cultura%20colombiana>. P 17. Visitada el día 20 de marzo de 2010.
- Ver, *Torres, Graciela*. “El alimento, la cocina étnica, la gastronomía nacional. Elemento patrimonial y un referente de la identidad cultural”. [en línea]. Editorial Red Scripta Ethnológica: 2006. Disponible en Web: <http://ez.urosario.edu.co:2051/lib/urosariosp/docDetail.action?docID=10104949>. P. 61 Visitada el día 20 de abril de 2010

- HAMEL, Gary, "Liderando la revolución" Grupo Editorial Norma. Bogotá 2000. P. 64
- Ver, "Feliz cumpleaños amiguito te desea ponqué Ramo" [en línea]. Disponible en: <http://www.conexioncolombia.com/20090225820/Colombiano-es/Feliz-cumpleanos-amiguito-te-desea-Ponque-Ramo.html#josc5773>. Visitada el día 15 de mayo de 2010.
- Ver, "Caso productos Ramo" [en línea]. Disponible en: http://www.esri.com/library/newsletters/sig_adelante/nov_08/ramo_article.pdf f Visitada el día 15 de mayo de 2010.
- Ver, "La estrategia del océano azul" [en línea]. Disponible en: http://www.esri.com/library/newsletters/sig_adelante/nov_08/ramo_article.pdf f Visitada el día 17 de mayo de 2010.
- Ver "Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing" [en línea]. Disponible en: http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439 Visitada el día 2 junio 2010.
- Ver "Ramo se alista para producir y vender en el mercado externo" [en línea]. Disponible en: http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2008-03-03/ramo-se-alista-para--producir-y-vender-en-el-mercado-externo_19898.php Visitada el día 2 junio 2010.
- Ver Moreno González, María Consuelo. "Una mirada simbólica del marketing" [en línea]. Red Revista Colombiana de Marketing: 2006, [ref. de Marzo 20, 2009]. Editorial Red de Revistas Colombiana de Marketing.

Disponible en:

<http://ez.urosario.edu.co:2051/lib/urosariosp/docDetail.action?docID=10148646&p00=cultura%20colombiana>. P 17. Visitada el día 10 junio 2010.

- Ver “PRODUCTOS RAMO S.A. ha recibido el premio SAG AWARD de Liderazgo en tecnología geoespacial – ESRI” [en línea]. Disponible en: <http://procalculo.com/internos/productos/ramo.html>. Visitada el día 15 junio 2010.

6. Anexos

Anexo 1: Ficha técnica encuestas

1. Realizada por: Ximena López,
Alexandra Sarmiento, Yuli Valderrama
2. Universo: colombianos.
3. Fecha de recolección: Noviembre 2- Diciembre 15
4. Técnica de recolección de datos: Encuestas
realizadas de manera presencial.
5. Zonas abarcadas: Parque el Tunal, Parque simón
bolívar, Zona centro de Bogotá, Parque Ciudad Montes,
Colegio la Salle, Zona Ciudad Salitre, Parque de la 93,
Calle 85, Calle 72.
6. Tamaño de la muestra: 440 personas.
7. No. De preguntas formuladas: Promedio por encuesta
15 preguntas.

Anexo 2: Balance empresa Productos Ramo S.A últimos cuatro años

La información de los resultados se encuentra
en miles de pesos

DM_FORMATO	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
1105 Caja	122.689	159.876	260.438	149.285
1110 Bancos	256.102	843.039	408.031	1.142.639
1120 Cuentas de Ahorro	21.415.539	23.863.293	18.432.916	24.044.406
1125 Fondos				759.000
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	21.794.330	24.866.208	19.101.385	26.095.330
12 INVERSIONES CP	16.168.924	16.101.409	15.202.050	925
1305 Clientes	2.433.315	2.807.482	3.298.281	3.865.098
1320 Cuentas por Cobrar a Vinc. Económicos	37.734	132.657	5.547.564	5.935.050
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	5.037	3.943	4.785	1.885
1330 Anticipos y Avances	131.147	710.734	553.899	411.136
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	12.605	290.884	149.803	3.756
1360 Reclamaciones (CP)	66.880	77.574	167.288	129.626
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	94.756	84.368	143.400	190.129
1380 Deudores Varios (CP)	111.903	136.831	206.212	31.942
1399 Provisiones (CP)	72.222	68.092	68.791	34.297
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	2.821.155	4.176.381	10.002.441	10.534.325
1405 Materias Primas	1.813.939	2.923.037	5.984.533	7.419.440
1430 Productos Terminados	855.365	617.359	1.157.033	1.271.497
1435 Mcias no Fabricadas x la Empresa	5.357	4.750	5.557	3.581
1455 Materiales Repuestos y Accesorios	1.944.853	2.103.327	2.467.363	2.637.044
1460 Envases y Empaques	549.070	586.908	673.117	884.279
1465 Inventarios en Transito	30.505	106.119	4.766.978	962.699
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	5.199.089	6.341.500	15.054.581	13.178.540

1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	213.497	111.026	127.085	41.824
17 SUBTOTAL DIFERIDO	213.497	111.026	127.085	41.824
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	46.196.995	51.596.524	59.487.542	49.850.944
12 INVERSIONES LP	379.632	373.563	390.281	278.133
1370 Prestamos a Particulares LP	220.849	220.849	220.849	
1399 Provisiones (LP)	220.849	220.849	220.849	
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	13.822.360	18.422.470	24.964.441	44.474.108
1625 Derechos				3.332.654
16 SUBTOTAL INTANGIBLES				3.332.654
1710 Cargos Diferidos LP	167.582	168.480	167.557	167.309
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	167.582	168.480	167.557	167.309
1895 Diversos	372	371	371	371
18 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	372	371	371	371
1905 De Inversiones	48.451	58.387	105.923	189.070
1910 De Propiedades Planta y Equipo	31.333.162	38.499.295	37.321.064	39.518.718
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	31.381.613	38.557.682	37.426.987	39.707.788
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	45.751.559	57.522.566	62.949.637	87.960.363
0 TOTAL ACTIVO	91.948.554	109.119.090	122.437.179	137.811.307
81 Derechos Contingentes	19.650	19.650	19.650	19.650
82 Deudoras Fiscales	6.277.973			
9 Cuentas de Orden Acreedores por el contrario		5.770.084	6.618.285	9.047.554
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	34.030	5.931	3.924.582	1.803.862
22 PROVEEDORES	3.597.451	4.235.550	6.744.876	5.918.305
2315 A compañías vinculadas (CP)	9.762.839	11.006.580	4.562.422	4.202.662
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	648.050	489.221	9.811.782	5.358.672
2355 Deudas con Accionistas o Socios (CP)	396.398	396.624	55.460	55.460
2360 Dividendos o Partic. x Pagar	1.007.261	1.118.813	1.144.861	4.868.418
2365 Retención en la Fuente	235.537	294.891	327.324	362.576
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	64.510	95.982	73.776	84.493
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	28.950	21.379	21.032	21.436
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	519.490	701.344	648.517	735.692

2380 Acreedores Varios (CP)	108.523	3.929	3.604	
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	12.771.558	14.128.763	16.648.778	15.689.409
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	4.459.397	4.269.124	2.275.585	3.075.766
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	2.798.371	3.131.095	3.426.971	3.635.303
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	2.694	2.749	3.424	3.213
2815 Ingresos Recibidos para Terceros (CP)				2.049
2825 Retención a Terceros sobre Contratos (CP)				136.201
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO				138.250
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	23.663.501	25.773.212	33.024.216	30.264.108
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)				2.666.123
2620 Pensiones de Jubilación (LP)	1.310.511	1.501.523	1.682.879	1.882.353
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (LP)	1.310.511	1.501.523	1.682.879	1.882.353
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.310.511	1.501.523	1.682.879	4.548.476
0 TOTAL PASIVO	24.974.012	27.274.735	34.707.095	34.812.584
3105 Capital Suscrito y Pagado	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000
33 RESERVAS	10.682.793	14.387.988	20.487.071	27.804.102
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	13.979.690	15.470.157	14.880.579	14.291.001
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	8.180.446	10.678.528	12.185.448	18.445.832
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	31.381.613	38.557.682	37.426.986	39.707.788
0 TOTAL PATRIMONIO	66.974.542	81.844.355	87.730.084	102.998.723
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	91.948.554	109.119.090	122.437.179	137.811.307

Fuente:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/jsp/mostrarInfo.jsp?theme=financial>

Anexo 3: Balance empresa Bimbo de Colombia S.A últimos cuatro años

DM_FORMATO	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
1105 Caja	26.544	87.046	33.340	48.136
1110 Bancos	629.629	945.334	2.219.917	3.313.315
1120 Cuentas de Ahorro	413.636	43.324	160.676	171.762
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	1.069.809	1.075.704	2.413.933	3.533.213
12 INVERSIONES CP	1.076.201	424.802	806.324	2.083.097
1305 Clientes	5.637.973	7.279.131	9.372.569	10.804.568
1320 Cuentas por Cobrar a Vincu. Económicos	794.313	1.951.280	738.044	1.446.263
1330 Anticipos y Avances	253.389	5.501.362	292.365	4.414.796
1335 Depósitos			278.432	2.594.723
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	1.847.472	2.410.837	2.805.554	3.908.599
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)		65	54.193	
1380 Deudores Varios (CP)	131.807	183.390	66.012	665.740
1399 Provisiones (CP)	13.967	23.303	23.322	45.555
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	8.650.987	17.302.762	13.583.847	23.789.134
1405 Materias Primas	852.609	1.246.014	1.760.587	2.181.259
1410 Productos en Proceso	68.168	26.637	46.564	110.181
1430 Productos Terminados	385.407	566.641	658.330	922.136
1455 Materiales Repuestos y Accesorios	470.610	612.501	651.190	696.061
1460 Envases y Empaques	315.122	594.832	1.217.260	1.023.932
1465 Inventarios en Transito	130.796	135.452	272.338	2.136.130
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	2.222.712	3.182.077	4.606.269	7.069.699
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	424.420	265.035	304.269	264.789
17 SUBTOTAL DIFERIDO	424.420	265.035	304.269	264.789
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13.444.129	22.250.380	21.714.642	36.739.932
12 INVERSIONES LP	523.990	448.859	273.553	
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	56.836.667	57.051.010	65.059.242	78.551.254
1610 Marcas		3.988.530	3.955.894	3.613.145

1698 Amortización Acumulada		58.258	338.067	433.831
16 SUBTOTAL INTANGIBLES		3.930.272	3.617.827	3.179.314
1710 Cargos Diferidos LP	1.725.008	2.898.777	2.695.392	2.842.036
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	1.725.008	2.898.777	2.695.392	2.842.036
1910 De Propiedades Planta y Equipo	43.809.368	50.248.915	10.055.417	15.707.579
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	43.809.368	50.248.915	10.055.417	15.707.579
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	102.895.033	114.577.833	81.701.431	100.280.183
0 TOTAL ACTIVO	116.339.162	136.828.213	103.416.073	137.020.115
82 Deudoras Fiscales	73.204.356	87.783.691	27.429.552	36.460.520
83 Deudoras de Control	60.120.668	73.240.551	94.486.297	112.729.951
9 Cuentas de Orden Acreedores por Contra	89.526.709	98.072.448	53.380.285	61.010.731
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	101.295	17.586	1.407.040	74.103
22 PROVEEDORES	9.555.545	12.328.802	17.109.232	20.335.777
2315 A compañías vinculadas (CP)	331.355	421.210	758.410	1.361.496
2335 Costos y Gastos x Pagar CP		76.738	51.449	
2365 Retención en la Fuente	399.825	575.804	668.948	809.396
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	104.313	248.451	279.598	349.990
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	25.534	28.577	32.051	43.743
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	486.285	771.504	1.077.765	1.313.332
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	1.347.312	2.122.284	2.868.221	3.877.957
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	1.478.103	1.531.528	865.034	1.716.308
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	1.303.215	1.977.617	2.664.716	3.163.177
2605 Para Costos y Gastos	521.764	1.803.399	1.108.706	755.832
2610 Para Obligaciones Laborales			1.262.494	1.782.068
2615 Para Obligaciones Fiscales	335.299	320.430		
2635 Para Contingencias			190.000	190.000
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	857.063	2.123.829	2.561.200	2.727.900
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)		73.900	574.408	598.329
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS		73.900	574.408	598.329

CORTO PLAZO				
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	14.642.533	20.175.546	28.049.851	32.493.551
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)		5.860.232	1.814.983	
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		5.860.232	1.814.983	
0 TOTAL PASIVO	14.642.533	26.035.778	29.864.834	32.493.551
3105 Capital Suscrito y Pagado	58.015.740	58.015.740	58.015.740	58.115.740
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	58.015.740	58.015.740	58.015.740	58.115.740
3205 Prima en coloc. Acc cuotas o partes de int. s				17.900.000
32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL				17.900.000
33 RESERVAS	135.943	135.943	135.943	
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	37.749.513	40.394.817	40.394.817	40.394.817
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-848.885	10.955	2.952.302	7.323.162
3710 PERDIDAS ACUMULADAS			38.002.980	34.914.734
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-37.165.050	-38.013.935	-38.002.980	-34.914.734
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	43.809.368	50.248.915	10.055.417	15.707.579
0 TOTAL PATRIMONIO	101.696.629	110.792.435	73.551.239	104.526.564
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	116.339.162	136.828.213	103.416.073	137.020.115

Anexo 4: Estado de Resultados Productos Ramo S.A

DM_FORMATO	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
41 Ingresos Operacionales	107.355.359	117.983.169	135.390.006	160.149.753
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestación De Servicios	71.955.805	78.462.962	94.859.210	110.690.550
UTILIDAD BRUTA	35.399.554	39.520.207	40.530.796	49.459.203
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	8.858.940	9.313.887	11.147.200	12.533.058
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	12.608.230	13.192.618	14.254.027	15.722.600
UTILIDAD OPERACIONAL	13.932.384	17.013.702	15.129.569	21.203.545
42 MAS: Ingresos No Operacionales	5.125.495	8.218.392	8.068.012	4.617.752
53 MENOS: Gastos No Operacionales	5.154.429	7.813.215	6.198.178	2.480.471
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	13.903.450	17.418.879	16.999.403	23.340.826
47 Ajustes Por Inflación	-432.907	-590.555		
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	5.290.097	6.149.796	4.813.955	4.894.994
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	8.180.446	10.678.528	12.185.448	18.445.832

Fuente:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/jsp/benchmark/mostrarInfo.jsp?theme=finacial>

Anexo 5: Estado de Resultados Bimbo de Colombia S.A

DM_FORMATO	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
41 Ingresos Operacionales	92.826.278	118.131.383	150.181.250	190.768.209
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestación De Servicios	48.861.686	63.864.963	80.599.311	106.788.858
UTILIDAD BRUTA	43.964.592	54.266.420	69.581.939	83.979.351
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	6.419.578	7.621.114	8.882.665	9.635.234
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	38.466.195	43.900.599	54.580.982	64.041.747
UTILIDAD OPERACIONAL	-921.181	2.744.707	6.118.292	10.302.370
42 MAS: Ingresos No Operacionales	2.882.269	2.316.705	2.605.058	5.339.398
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.486.075	3.798.492	5.142.293	7.668.006
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	475.013	1.262.920	3.581.057	7.973.762
47 Ajustes Por Inflación	-28.359	84.931		
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	1.295.539	1.336.896	628.755	650.600
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	-848.885	10.955	2.952.302	7.323.162

Fuente:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/jsp/benchmark/mostrarInfo.jsp?theme=finacial>

Anexo 6: Subsector elaboración de productos de panadería

DM_FORMATO	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
41 Ingresos Operacionales	551.131.201	664.291.596	791.520.820
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestación De Servicios	351.796.997	424.620.345	510.859.677
UTILIDAD BRUTA	199.334.204	239.671.251	280.661.143
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	67.062.781	75.183.190	78.181.309
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	122.063.042	145.455.843	174.186.101
UTILIDAD OPERACIONAL	10.208.381	19.032.218	28.293.733
42 MAS: Ingresos No Operacionales	15.715.568	25.222.308	23.287.210
53 MENOS: Gastos No Operacionales	20.068.818	28.449.035	27.235.417
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR	5.855.131	15.805.491	24.345.526

INFLACION			
47 Ajustes Por Inflación	-176.154	129.147	
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	13.279.675	15.533.975	14.260.186
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	-7.600.698	400.663	10.085.340

Fuente:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/jsp/benchmark/mostrarInfo.jsp?theme=financiamiento>