

**Investigación Proyecto de Grado
Organización RAMO S.A.**

**Cristina Tatis Pardo
Maria Mónica Salvadores Bermudez**

**Investigación Proyecto de Grado
Organización RAMO S.A.**

**Cristina Tatis Pardo
Maria Mónica Salvadores Bermudez**

**Director:
Armando Barrios Ross
Decano Fundación Universitaria Konrad Lorenz**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá
2015**

Contenido

1. Introducción
2. Contexto Empresarial
 - 2.1. Historia y Antecedentes
 - 2.2. Análisis de la Industria Panificadoras
 - 2.3. Descripción General del Negocio
 - 2.4. Misión y Visión
 - 2.5. Portafolio de Productos
 - 2.6. Empaque y evolución
 - 2.7. Estructura de Mercado: Evolución de la Oferta y Demanda
3. Modelo de Negocio
 - 3.1. Propuesta distintiva de valor
 - 3.2. Ventajas competitivas en la red de valor
 - 3.3. Oportunidades y Reto de Ramo
4. Componente Financiero
 - 4.1. Creación y captura de valor para los propietarios
5. Recomendaciones y Conclusiones
6. Bibliografía

1. Introducción

La presente investigación tiene como propósito conocer más a fondo la Organización RAMO S.A., con el fin de contribuir de manera sana a la escritura del libro de autores Armando Barrios y Oscar Bravo. Se indagará acerca de la historia, objetivos, modelo de negocio, financiamiento, estrategias, ventajas, valor agregado, todo con el fin de analizar a fondo la empresa y entender como funcionan.

Este trabajo pretende encontrar la relación que han tenido los productos RAMO con la cultura colombiana. Señalaremos cuáles son los factores de éxito para esta empresa y cómo han logrado unas ventas tan elevadas con publicidad mínima. Se profundizará en

Esta investigación nos muestra la congruencia entre el modelo de negocio implementado por Organización RAMO S.A. y la estrategia de venta al público. Luego, se analizarán los factores que convierten al Chocoramo en producto insignia de la cultura colombiana y como ha logrado permanecer en el mercado por décadas. Finalmente se desarrollarán recomendaciones y conclusiones con el fin de sugerir adaptaciones para la estrategia de mercado de Organización RAMO.

2. Contexto Empresarial

2.1. Historia y Antecedentes

El inicio de la empresa “*Ramo*” se remonta al año 1950, cuando Don Rafael Molano en compañía de su esposa, Ana Lucia Camacho, dan a conocer el sabor de la receta familiar del tradicional *Ponqué Ramo*. La historia empieza en el barrio Los Alcázares de la ciudad de Bogotá, cuando Don Rafael le enseñó a sus compañeros de trabajo de Bavaria, el ponqué que su esposa le preparaba. Al comprobar que su sabor los conquistó decidió venderlos por encargos.

Esta aprobación impulsó a Don Rafael a tomar la iniciativa de vender su producto en tiendas para que de esta manera estuviera al alcance de más personas. La presentación del ponqué era amarrado con una cinta para evitar que se desarmara y acompañado de una ramita. De ahí, nace el nombre de la industria casera “*Ramo*”.

Sin embargo, debido a que en esa época el ponqué se acostumbraba a comer únicamente en ocasiones especiales, no obtuvo ninguna venta durante tres días, por lo que Rafael Molano tuvo la idea de ofrecerlos en porciones tajadas. La idea fue un éxito: todas las porciones fueron vendidas, y se generó un cambio en el método de consumo de este producto, con gran demanda en el barrio, que lo llevó a ofrecerlos en más tiendas.

En el año 1964, el ponqué “*Ramo*” contaba con amplia aceptación en el mercado y Don Rafael vio en su producto una oportunidad de negocio y decidió ampliar su producción. Con la aprobación de un crédito bancario en compañía de Álvaro Iregui, hizo posible la producción industrial a gran escala en la calle 33 con 6ta de la ciudad. Así nacen los productos *Ponqué Ramito*, y tres años después la línea *Gala*.

Ese mismo año y hasta 1969, el *Ponqué Ramo* tuvo participación en el programa de televisión “*Feliz Cumpleaños Amiguitos*” de Gloria Valencia. Fue una gran estrategia de mercadeo, que llevó a la empresa a su posicionamiento y generó un aumento en sus ventas. El éxito de la empresa durante estos años produjo un crecimiento industrial significativo, que llevó a su dueño a abrir otra fábrica ubicada en Sabaneta, Antioquia en 1967, y además, a trasladar la planta de producción de la ciudad de Bogotá al municipio de Mosquera en 1970.

El hecho de disponer de varias plantas de producción, lo percibió Don Rafael como ventajoso para ampliar su portafolio de productos, y así en 1972 lanzaron al mercado las *Achiras*, *Colaciones Ramo*, *Galletas*, y *ChocoRamo*, el producto más vendido actualmente.

La necesidad de continuar creciendo incentivó a Don Rafael a contar con su propia granja, y en el año 1973 crea “*Avinsa*”, que cuenta con más de 600,000 gallinas que

le proporcionan a “*Ramo*” los huevos para su materia prima, y además son alimentadas con un concentrado de producción propia.

En 1975, posterior a un viaje a China donde Don Rafael Molano aprendió sobre la comercialización y mercadeo en este país, nace la distribución de sus productos en triciclos en los lugares del país donde se comercializaban. De esta forma, transformó los sistemas de repartición, haciéndolos más eficientes y económicos.

En 1979 se inaugura la tercera planta de producción en Palmira, Valle del Cauca. Y en la década de los 80s, *Ramo* sufrió una pérdida de material de empaque, que llevó a la suspensión de la producción durante ocho meses. Superada la crisis lanzaron al mercado nuevos productos como el *Pan “Ramo”* (1981), seguido de *Tostacos y Maizitos* (1983), la *Barra de Choco”Ramo”*, *Gansito* y el *Ponqué Felicidades* (1986). (Ramo, 2011)

Guiados por la ambición de continuar creciendo y poseer control sobre la calidad de los ingredientes de los productos, en 1996 adquirió un molino conocido como “Las Mercedes”, para el procesamiento del trigo y la harina de los ponqués, galletas y el pan. Seis años después, la línea de pan se expande con La Mogolla y el pan Integral.

En el 2008, Don Rafael tomó la decisión de entregar la presidencia y administración de la compañía a personas ajenas a su núcleo familiar. Sin embargo, sus hijos aun hacen parte de la junta directiva, que preside Carlos Hugo Escobar. (López, 2010)

El 2011 la empresa “*Ramo*” se caracterizó por ser un año de lanzamientos con productos como el *Gansito Mora y Arequipe*, *Gansito de Chocolate*, *Ramitos Frutos Rojos y Ramitos Frutos Amarillos*, *Galletas Artesanas de Trigo Entero y Trigo Entero con Miel Natural*, *Ponqué “Ramo” de Nuez y ChocoRamo Mini*. (Ramo, 2011)

Hoy en día, “*Ramo*” cuenta con más de 60 años de experiencia, y emplea a 2500 personas en el país. Y de esta manera la familia *Ramo* cumplió la visión de don Rafael de “*Estar más cerca del corazón de los colombianos*” ofreciéndoles la mejor calidad y sabor al mejor precio. (López, 2010)

2.2. Análisis de la Industria de Panificadoras

La empresa Ramo pertenece al sector Industrial de panificadora y de pastas de Colombia. Este sector, dedicado a la fabricación de productos de panadería, se subdivide en las siguientes cinco actividades:

- Panadería
- Pastelería y bizcochería
- Galletería
- Pastas alimenticias, fideos, macarrones y similares.

- Productos secos de panadería, conos y similares, barquillos y obleas.

Para los años 2007 y 2008, el sector obtuvo un crecimiento en ventas sobresaliente causado por el aumento del consumo familiar y las exportaciones. Desde entonces, la compañía Ramo se ha posicionado entre las tres mejores empresas dentro del sector. Esta organización está conformada por Productos Ramo, Ponque Ramo de Antioquia y Ramo de Occidente.

El 2008 fue un año de éxito para la empresa. Las ventas de Ramo alcanzaron un crecimiento del 16,7%, con ventas totales de \$205.425 millones. Ramo se posiciona como la segunda empresa del sector después de Galletas Noel. (López, 2010)

Sin embargo para el 2009 y 2010, el sector sufrió una desaceleración efecto de la crisis económica internacional. Como consecuencia, la recesión impactó el consumo interno y las exportaciones que eran las principales fuentes de ventas en años anteriores.

En 2009, a pesar de incrementar sus ventas a \$218.416 millones, Ramo tuvo un decrecimiento de 10,4% en comparación al año previo. Esto causó que la compañía descendiera un puesto, siendo superado por la empresa Bimbo de Colombia que obtuvo un crecimiento del 17,6%. En 2010, Ramo continuó consolidándose en tercer lugar con un 6.3% de crecimiento, igual que el año anterior, y ventas de \$233.524 millones. (López, 2010)

En 2011 y 2012, Galletas Noel del Grupo Nutresa, continuó siendo líder del sector, seguido por Bimbo de Colombia, mientras que la empresa Ramo y sus filiales, se posicionan en tercer lugar. (La nota, 2012)

AÑO	Empresa	Ventas en millones de pesos	Ventas en millones de dólares	Variación porcentual
2008	Galletas Noel	\$ 678.990	US \$ 345	15.5%
	Ramo	\$ 205.425	US \$ 104	16.7%
	Bimbo de Colombia	\$ 190.768	US \$ 97	27%
	Colombina del Cauca	\$ 166.658	US \$ 85	19.3%
	Comapan	\$ 59.328	US \$ 30	26.4%
2009	Galletas Noel	\$ 677.647	US \$ 314	- 0.2 %
	Bimbo de Colombia	\$ 224.269	US \$ 104	17.6%
	Ramo	\$ 218.416	US \$ 101	6.3%
	Colombina del Cauca	\$ 184.669	US \$ 86	10.8%
	Comapan	\$ 57.785	US \$ 30	-2.6%
2010	Galletas Noel	\$ 581.088	US \$ 306	-14.2%
	Bimbo de Colombia	\$ 263.495	US \$ 139	12.4%
	Ramo	\$ 233.524	US \$ 123	6.3%
	Colombina del Cauca	\$ 201.035	US \$ 106	8.9%
	Comapan	\$ 59.315	US \$ 31	2.6%

Fuente: elaboración de los autores con cifras publicadas en la nota.com

2.3. Descripción General del Negocio

La Organización RAMO S.A. es una empresa de fuerte tradición colombiana que brinda buenos productos populares de excelente calidad al mejor precio. Hoy en día es una empresa 100% colombiana con intenciones de mejoramiento continuo sin perder el sabor de sus famosos ponqués. El desarrollo de las ventas ha hecho que RAMO aprenda sobre las preferencias de sus clientes para brindarle los mejores productos. Recientemente vienen desarrollando el lanzamiento de nuevos productos que se adaptan a las necesidades así como a las generaciones de sus clientes. Productos RAMO es una empresa de ejemplo y gran trayectoria colombiana que tiene un gran futuro por delante.

El negocio de Organización RAMO se basa en generarle al cliente un sentido de pertenencia con el país. La idea es que todo producto RAMO genere recuerdos y sentimientos que logren sentir el producto como parte de su vida. Igualmente, se busca que el consumidor asocie el producto RAMO con su infancia o con algún recuerdo de alegría con las personas más queridas. Se tratan de productos simples

sin mucha extravagancia, que ayudan a calmar el hambre o un antojo en un corto instante. El producto es estandarizado que no ha cambiado empaque en más de 50 años y de igual forma sigue estando vigente. Con publicidad que se podría decir que es casi nula, productos RAMO ha logrado consolidarse en Colombia como el ponqué preferido por los colombianos. Tal como lo dice Luis Horacio Cuellar, Gerente de Ponqué RAMO Antioquia dice:

“En cada mordisco, queremos contarle a cada colombiano que Ramo es una empresa 100 por ciento colombiana, dispuesta a dar lo mejor de sí para garantizar la mejor calidad, al mejor precio siempre. La historia continua en cada hogar que comparte un ponqué, en cada hogar donde habita la alegría, el amor y la paz. Ramo es tradición de calidad, sabor y frescura, es confianza, es familia, es amor. Ramo es Colombia.” (Rave Gómez & Franco Restrepo, 2011)

2.4. Misión

Proveer a nuestros clientes con excelente calidad, servicio y honestidad; productos panadería pastelería, y refrigerios en general. Manteniendo liderazgo con la colaboración iniciativa y creatividad de nuestro recurso humano.

Visión

Dar satisfacción a nuestros clientes garantizando eficazmente la calidad de los productos elaborados, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una industria con proyección que ayude al desarrollo del país.

2.5. Portafolio de Productos

La Organización RAMO tiene cuatro unidades de negocio:

- Colocaciones: Surtidas
 - ✓ Ochos
 - ✓ Españolaletas
 - ✓ Tesoro
 - ✓ Panderitos.



- Ponqués:

- ✓ Ponqués felicidad: Único sabor
- ✓ Ponqué Gala: por unidad o varias tajadas. Sabores coco, cebrá, natural, vino y limón.
- ✓ Ponqué Tradicional: Único sabor
- ✓ Tortas mis nueve
- ✓ Gansito: Ponqué relleno de mermelada y cubierto con chocolate o vainilla.
- ✓ Chocobarra: El tradicional Chocoramo en porciones pequeñas y relleno con mermelada.
- ✓ Ramito: Único sabor.
- ✓ Chocoramo: Producto líder e imagen. Ponqué de vainilla cubierto por una fina capa de chocolate.



- Fritos:

- ✓ Maizitos: Pasabocas de maíz tostado en forma de tira.
- ✓ Tostacos: Pasabocas de maíz tostado picantes en forma de triangulo.



- Pan y galletas de sabores:
 - ✓ Lecherita:
 - ✓ Limoncitas
 - ✓ Caramelitas
 - ✓ Cucas



2.6. Empaque y evolución

El empaque de RAMO pretende mantenerse igual a través de los años. La idea es sostener un producto tradicional de empaque transparente en donde se vea un producto fresco en buen estado. Se han tenido discusiones en el departamento de mercadeo de la marca sobre el cambio de imagen pero el dueño siempre ha querido mantener un producto tradicional con el argumento de que RAMO no es un producto de moda sino de recuerdos (Rave Gómez & Franco Restrepo, 2011). La única modificación que han hecho ha sido poner el logo “50 años” en sus empaques. Esto lo hicieron para que el consumidor se percatara de la trayectoria del producto y su estandarización, consolidándolo como un ponqué casero y fresco.

Durante la historia de la empresa se ha debatido el cambio de empaque para los ponqués. Los expertos en mercadeo aluden a que el empaque “está pasado de moda” y se necesitan nuevos diseños modernos para se vendas más al público.

Don Rafael Molano nunca ha estado de acuerdo con esta premisa ya que el modelo de negocio de la empresa esta dirigida a la tradición del sabor y empaque del producto. (Rave Gómez & Franco Restrepo, 2011) Ciertamente es un debate que sigue en pie ya que existen argumentos de ambos lados que sustentan de forma agresiva sus puntos de vista.

2.7. Estructura de Mercado: Evolución de la Oferta y Demanda

La estructura de mercado de la Organización RAMO se encuentra bajo un mercado de competencia perfecta. Si bien es cierto que existen un sin número de firmas fabricando un producto muy parecido al de la empresa en cuestión, RAMO ha sido capaz de sobresalir identificándose como la única marca de ponqués de los colombianos. De esta forma ha logrado permanecer en el mercado por más de 50 años.

Sin embargo, el incremento de competencia y productos muy similares es un factor que no puede ser evitado. La llegada de la multinacional Bimbo en 1995 hizo que RAMO abriera los ojos frente a la competencia (Rave Gómez & Franco Restrepo, 2011). Se dio cuenta que no solo deben fabricar buenos productos sino tienen que posicionarse y compartir mercado con una mega-fábrica. Ventajosamente, RAMO descubrió que debían mantener la imagen del ponqué casero ya que los colombianos veían los productos de Bimbo como pre-fabricados y artificiales. Se sacó provecho de esto consolidando la Organización RAMO como una empresa de tradición.

En cuanto al posicionamiento de la demanda se entiende que Organización RAMO tiene cubierto a las generaciones que nacieron con la empresa: estas se comprenden desde el año 1950 hasta 1990. Esto implica que las generaciones de 1990 hasta la actualidad, conocen RAMO por sus padres o abuelos pero no por que nacieron con ella. Esto explica la razón por la cual los niños y en algunos casos los adolescentes no reconocen RAMO. La demanda de estas generaciones no esta siendo cubierta puesto que los productos que la empresa tiene para estas edades no son promocionados sino que están direccionados a que los padres de los niños las compren. El cuello de botella se encuentra en que realmente los que le dicen qué quieren consumir, son los niños a sus padres. Es por esto que la empresa debe ser capaz de generar el mismo sentido de pertenencia que tienen los padres sobre RAMO, a los niños para así suplir la demanda de estos.

3. Modelo de negocio

3.1. Propuesta distintiva de valor

El modelo de negocio de RAMO se basa en identificarse como una empresa de tradición colombiana con los mejores sabores de ponqués en el mercado. Ante esto, RAMO ha logrado posicionarse en el mercado con productos accesibles a la cartera del colombiano promedio. Es un negocio que fabrica los ponqués en cantidad pero manteniéndolos a un costo bajo. A continuación relacionaremos los principales indicadores establecidos por el Modelo Canvas del libro Business Model Generation (Osterwalder, Pigneur, 2010)

MODELO CANVAS



1. Clientes:

- Proveedor de ingredientes como: harina, azúcar, chocolate, vainilla, caramelo, naranja, polvo para hornear, preservativos, empaque plástico, impresión, papel, entre otros.



2. Actividades Principales

- Control de calidad para alta duración
- Manufactura
- Distribución
- Venta del producto



3. Relación con el Consumidor

- “El ponqué de toda la vida”
- Cercana
- Colombiano



4. Target Consumidor

- Hombres y mujeres colombianos de 10-60 años
- Estratos 2-6



5. Canales de Distribución

- Canal Moderno: Grandes superficies y cadenas
- Canal Tradicional: Droguerías y formatos Express
- Tienda a tienda
- Vendedores ambulantes



6. Estructura de Financiación

- Niveles de riesgo bajos
- Poco endeudamiento
- Capacidad de inversión
- Excelentes índices de eficiencia y liquidez



7. Propuesta distintiva de Valor

- Antojo económico
- Siempre sabe bien
- Muchas opciones
- Se puede conseguir en cualquier lugar de Colombia
- No se daña

3.2. Ventajas competitivas en la red de valor

Dentro de las ventajas competitivas que tiene la Empresa Ramo son su excelente distribución y la receta del producto final. Es importante destacar que aunque la innovación no sea uno de los fuertes de la empresa Ramo, la compañía se ha logrado desenvolver dentro de una industria innovadora gracias a la excelente distribución que manejan. Esto es debido a que Ramo ha logrado tener su producto siempre disponible para el antojo del consumidor en cualquier rincón de Colombia. Dentro de sus principales canales de distribución, se encuentran los vendedores ambulantes ya que son ellos los que logran antojar a las personas con los productos exhibidos dentro de su estante.

En el 2004, la Empresa Ramo enfrentó una de las situaciones más críticas de su historia debido a que Almacenes Éxito cambió las condiciones de negociación con sus proveedores. Después de evaluar exhaustivamente los parámetros, Ramo decidió cerrar ventas hacia el Éxito argumentando condiciones económicas no favorables (Rave Gómez & Franco Restrepo, 2011). Cabe resaltar que esta no es una decisión fácil para ninguna empresa de alimentos en Colombia ya que Almacenes Éxito es la cadena más grande del país y siempre representa las ventas más grandes. Esto demuestra que Ramo, no está dispuesto a comprometer el precio final de su producto ni su fabricación por ventas. Esto es un ejemplo de compromiso y lealtad al pueblo colombiano.

De igual forma, el gran posicionamiento de los productos Ramo se debe a la grandiosa receta que tienen sus productos. Los colombianos expresan su favoritismo al producto gracias al sabor único y variado de cada producto. No es común encontrar una receta hecha en casa que perdure tanto en el tiempo y en donde su sabor sea siempre igual donde quiera que estén. La empresa Ramo ha trabajado arduamente para modificar lo menos posible la receta de la abuela ya que con esto logran que el consumidor perciba identificarse con el producto desde el primer día que lo prueba hasta el último.

3.3. Oportunidades y Retos de Ramo

El modelo de negocio que tiene la Empresa Ramo todavía tiene mucho que explotar. Gracias a este, Ramo tiene aún muchas oportunidades en el mercado colombiano como el segmento infantil. Gran parte de este segmento lo tiene ganado Bimbo con los Pingüinos Marinela gracias a sus empaques jóvenes y personajes llamativos. El gran reto de Ramo es intentar penetrar este mercado que ha sido descuidado debido a la tradición que quieren mantener.

Se podría llegar a concluir que la tradición que tiene Ramo puede ser un arma de doble filo a la hora de penetrar nuevos mercados. La constante innovación es un reto indudable que tienen todas las empresas del siglo XXI y Ramo no puede ser la

excepción. Todo esto implica un cambio de estrategia de mercado para desarrollar empaques más llamativos y una comunicación más moderna.

Otra barrera que resulta desafiante para la Organización Ramo es el consumidor al cual van dirigidos sus productos, que es un consumidor básico, con capacidad adquisitiva limitada. Las grandes cadenas de supermercados vienen manejando sus marcas propias con precios económicos, por lo que a las empresas pequeñas y medianas les representa una desventaja. Esa posición dominante del propietario del supermercado les permite promocionar de manera prioritaria los productos propios, lo que se refleja en la práctica como la disponibilidad de un mercadeo ventajoso. Este consumidor que hemos calificado como "básico" además adquiere sus productos en las "tiendas de barrio", y estos grandes supermercados en la actualidad han emprendido en esta misma modalidad como lo son Éxito Express, Carulla Express, Surtimax, entre otras. Sin embargo, la marca Ramo ha logrado mantener su posición en el mercado como una de las primeras empresas líderes del sector Panificadoras y pastas de Colombia, al ser una marca posicionada que goza de la confianza de sus consumidores, manteniendo su fidelidad con los productos.

Esta competencia y la llegada de marcas de mucho reconocimiento, a través de los años han facilitado que la empresa identifique las necesidades de los consumidores y se ajusten a los deseos y comodidad de estos, para así obtener una mayor cobertura del mercado. Por ello, comenzó su oferta con la venta del ponqué Ramo en porciones. Poco a poco fue diversificando su portafolio de productos, y hoy en día cuenta con cuatro unidades de negocio: Colocaciones Surtidas, Ponqués, Fritos, y Pan y Galletas de sabores, las cuales están conformados por diversos productos, que han hecho de la marca Ramo una reconocida empresa a nivel nacional.

4. Componente Financiero

4.1. Creación y captura de valor para los propietarios

4.1.1 Estados Financieros 2013

Flujo de Caja

FLUJO DE EFECTIVO 2013	
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 16.209.041
MAS DEPRECIACIONES	\$ 7.043.663
MAS AMORTIZACIONES	\$ 1.023.044
MAS PROVISIONES	\$ 265.478
MAS AMORTIZACIONES CALCULO ACTUARIAL BONOS Y TITULOS PENSIONALES	\$ 9.629
MENOS UTILIDAD EN METODO DE PARTICIPACION	\$ -
MENOS UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES	\$ -
MENOS UTILIDAD EN VTA PROPIEDADES Y EQUIPO Y O OTROS BIENES	\$ 49.256
MENOS RECUPERACIONES	\$ -
MAS PERDIDA EN VENTA O RETIRO DE BIENES	\$ 239.070
MAS PERDIDA EN METODO DE PARTICIPACION	\$ -
MAS PROVISION IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 7.755.817
SUBTOTAL	\$ 32.496.486
MAS O MENOS DIFERENCIA EN CAMBIO	\$ 41.082
MAS O MENOS ERRORES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -
EFECTIVO GENERADO EN OPERACION	\$ 32.537.568
MAS DISMINUCION DEUDORES	\$ -
MAS DISMINUCION INVENTARIOS	\$ -
MAS DISMINUCION ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -
MAS AUMENTO PROVEEDORES	\$ 2.757.956
MAS AUMENTO CUENTAS POR PAGAR	\$ 13.747.614
MAS AUMENTO IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ -
MAS AUMENTO OBLIGACIONES LABORALES	\$ 1.279.400
MAS AUMENTO PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 14.739
MAS AUMENTO PASIVOS DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS	\$ -
MENOS AUMENTO DEUDORES	\$ 15.527.024
MENOS AUMENTO INVENTARIOS	\$ 5.603.597
MENOS AUMENTO ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.567.291
MENOS DISMINUCION PROVEEDORES	\$ -

MENOS DISMINUCION CUENTAS POR PAGAR	\$ -
MENOS DISMINUCION IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 4.039.982
MENOS DISMINUCION OBLIGACIONES LABORALES	\$ -
MENOS DISMINUCION PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ -
MENOS DISMINUCION PASIVOS DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS	\$ 21.134
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACION	\$ 20.578.249
MENOS COMPRA INVERSIONES TEMPORALES	\$ 1.098.910
MENOS COMPRA INVERSIONES PERMANENTES	\$ -
MENOS COMPRA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 14.896.320
MENOS AUMENTO INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS	\$ -
MAS VENTA INVERSIONES TEMPORALES	\$ -
MAS VENTA INVERSIONES PERMANENTES	\$ -
MAS VENTA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MAS DISMINUCION INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ (15.995.230)
MAS NUEVAS OBLIGACIONES FINANCIERA	\$ -
MAS NUEVAS OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ -
MAS AUMENTO BONOS Y PAPELES COMERCIALES	\$ -
MAS AUMENTO CAPITAL SOCIAL Y O RECOLOCACION DE ACCIONES	\$ -
MAS AUMENTO SUPERAVIT DE CAPITAL	\$ -
MENOS PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 3.404.208
MENOS PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ -
MENOS DISMINUCION BONOS Y PAPELES COMERCIALES	\$ -
MENOS DISMINUCION CAPITAL SOCIAL Y O READQUISICION DE ACCIONES	\$ -
MENOS DISMINUCION SUPERAVIT DE CAPITAL	\$ -
MENOS PAGO DE UTILIDADES DIVIDEN PARTICIP GIRO	\$ 4.195.122
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS	\$ (7.599.330)
TOTAL AUMENTO O DISMINUCION DEL EFECTIVO	\$ (3.016.311)
EFECTIVO AÑO ANTERIOR	\$ 17.832.639
EFECTIVO PRESENTE AÑO	\$ 14.816.328

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS 2013	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 237.842.117
MENOS COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 135.200.284
UTILIDAD BRUTA	\$ 102.641.833
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 43.258.998
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 40.817.962
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18.564.873
42 MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 8.140.232
53 MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 2.740.247

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.964.858
54 MENOS IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 7.755.817
GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 16.209.041

Balance General

BALANCE GENERAL 2013			
1105 CAJA	\$ 565.202	21 OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	\$ 2.756
1110 BANCOS	\$ 4.484.958	22 PROVEEDORES CP	\$ 6.603.127
1115 REMESAS EN TRANSITO	\$ -	2305 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES CP	\$ -
1120 CUENTAS DE AHORRO	\$ 9.766.168	2310 A CASA MATRIZ CP	\$ -
1125 FONDOS		2315 A COMPANIAS VINCULADAS CP	\$ 6.924.833
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	\$ 14.816.328	2320 A CONTRATISTAS CP	\$ -
12 INVERSIONES	\$ 208.472	2330 ORDENES DE COMPRA POR UTILIZAR CP	\$ -
1305 CLIENTES	\$ 9.959.667	2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR CP	\$ 15.675.336
1310 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES CP	\$ -	2340 INSTALAMENTOS POR PAGAR CP	\$ -
1315 CUENTAS POR COBRAR A CASA MATRIZ CP	\$ -	2345 ACREEDORES OFICIALES CP	\$ -
1320 CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS ECONOMICOS CP	\$ 7.842.886	2350 REGALIAS POR PAGAR CP	\$ -
1323 CUENTAS POR COBRAR A DIRECTORES CP	\$ -	2355 DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS CP	\$ -
1325 CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS CP	\$ 3.342	2357 DEUDAS CON DIRECTORES CP	\$ -
1328 APORTES POR COBRAR CP	\$ -	2360 DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES POR PAGAR CP	\$ 939.845
1330 ANTICIPOS Y AVANCES CP	\$ 17.753.092	2365 RETENCION EN LA FUENTE CP	\$ 593.761
1332 CUENTAS DE OPERACION CONJUNTA CP	\$ -	2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO CP	\$ 66.668
1335 DEPOSITOS CP	\$ -	2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO CP	\$ 55.765
1340 PROMESAS DE COMPRAVENTA CP	\$ -	2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA CP	\$ 1.466.369
1345 INGRESOS POR COBRAR CP	\$ -	2375 CUOTAS POR DEVOLVER	\$ -
1350 RETENCION SOBRE CONTRATOS CP	\$ -	2380 ACREEDORES CP	\$ 75.683
1355 ANTICIPO DE IMPTOS Y CONTRIB O SALDOS A FAVOR CP	\$ -	23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CP	\$ 25.798.260
1360 RECLAMACIONES CP	\$ 382.148	24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS CP	\$ 4.823.686
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES CP	\$ 156.021	25 OBLIGACIONES LABORALES CP	\$ 6.422.220
1370 PRESTAMOS A PARTICULARES CP	\$ -	2605 PARA COSTOS Y GASTOS CP	\$ -
1380 DEUDORES VARIOS CP	\$ 1.516.781	2610 PARA OBLIGACIONES LABORALES CP	\$ -

1385 DERECHOS DE RECOMP DE CART NEGOCIADA CP	\$ -	2615 PARA OBLIGACIONES FISCALES CP	\$ -
1390 DEUDAS DE DIFICIL COBRO CP	\$ -	2620 PENSIONES DE JUBILACION CP	\$ 2.743.632
1399 PROVISIONES CP	\$ 25.478	2625 PARA OBRAS DE URBANISMO CP	\$ -
13 SUBTOTAL DEUDORES CP	\$ 37.588.459	2630 PARA MANTENIMIENTO Y REPARACIONES CP	\$ -
1405 MATERIAS PRIMAS	\$ 6.085.023	2635 PARA CONTINGENCIAS CP	\$ -
1410 PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 1.444.976	2640 PARA OBLIGACIONES DE GARANTIAS CP	\$ -
1415 OBRAS DE CONSTRUEN CURSO	\$ -	2695 PROVISIONES DIVERSAS CP	\$ -
1417 OBRAS DE URBANISMO	\$ -	26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD Y PROVIS CP	\$ 2.743.632
1420 CONTRATOS EN EJECUCION CP	\$ -	27 DIFERIDOS CP	\$ 1.259.359
1425 CULTIVOS EN DESARROLLO CP	\$ -	2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS CP	\$ 2.158
1428 PLANTACIONES AGRICOLAS CP	\$ -	2810 DEPOSITOS RECIBIDOS CP	\$ -
1430 PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 3.399.486	2815 INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS CP	\$ -
1435 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	\$ -	2820 CUENTAS DE OPERACION CONJUNTA CP	\$ -
1440 BIENES RAICES PARA LA VENTA	\$ -	2825 RETENCIONES A TERCEROS SOBRE CONTRATOS	\$ -
1445 SEMOVIENTES CP	\$ -	2830 EMBARGOS JUDICIALES CP	\$ -
1450 TERRENOS	\$ -	2835 ACREEDORES DEL SISTEMA CP	\$ -
1455 MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS CP	\$ 2.895.588	2840 CUENTAS EN PARTICIPACION CP	\$ -
1460 ENVASES Y EMPAQUES CP	\$ 1.293.480	2895 DIVERSOS CP	\$ -
1465 INVENTARIOS EN TRANSITO CP	\$ 121.206	28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CP	\$ 2.158
1499 PROVISIONES CP	\$ -	2905 BONOS EN CIRCULACION CP	\$ -
14 SUBTOTAL INVENTARIOS CP	\$ 15.239.759	2910 BONOS OBLIGATOR CONVERTIBLES EN ACCIONES CP	\$ -
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO CP	\$ 5.539.269	2915 PAPELES COMERCIALES CP	\$ -
1710 CARGOS DIFERIDOS CP	\$ 898.159	2920 BONOS PENSIONALES CP	\$ -
1715 COSTOS DE EXPLORACION POR AMORTIZAR CP	\$ -	2925 TITULOS PENSIONALES CP	\$ -
1720 COSTOS DE EXPLOTACION Y DESARROLLO CP	\$ -	29 SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA CP	\$ -
1730 CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFERIDA CP	\$ -	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 47.655.198
1798 AMORTIZACION ACUMULADA CP	\$ -	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ -
17 SUBTOTAL DIFERIDO CP	\$ 6.437.428	23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 74.290.446	24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS LP	\$ -
12 INVERSIONES	\$ 4.564.923	25 OBLIGACIONES LABORALES	\$ -
1305 CLIENTES	\$ -	2695 PROVISIONES DIVERSAS	\$ -
1310 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	\$ -	26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD Y PROVIS	\$ -
1315 CUENTAS POR COBRAR A CASA MATRIZ	\$ -	2705 INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ -
1320 CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS ECONOM	\$ -	2710 ABONOS DIFERIDOS	\$ -
1323 CUENTAS POR COBRAR A DIRECTORES	\$ -	2715 UTILIDAD DIFERIDA EN VENTAS A PLAZOS	\$ -
1325 CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	\$ -	2720 CREDITO POR CORRECCION MONETARIA DIFERIDA	\$ -
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	\$ -	2725 IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ -
1332 CUENTAS DE OPERACION CONJUNTA	\$ -	27 SUBTOTAL DIFERIDOS	\$ -
1335 DEPOSITOS	\$ -	2805 AVANCES Y ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -
1340 PROMESAS DE COMPRAVENTA	\$ -	2810 DEPOSITOS RECIBIDOS	\$ -
1345 INGRESOS POR COBRAR	\$ -	2815 INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ -
1350 RETENCION SOBRE CONTRATOS	\$ -	2820 CUENTAS DE OPERACION CONJUNTA	\$ -
1355 ANTICIPO DE IMPOTOS Y CONTRIB O SALDOS A FAVOR	\$ -	2825 RETENCIONES A TERCEROS SOBRE CONTRATOS	\$ -
1360 RECLAMACIONES	\$ -	2835 ACREEDORES DEL SISTEMA LP	\$ -
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ -	2840 CUENTAS EN PARTICIPACION	\$ -
1370 PRESTAMOS A PARTICULARES	\$ -	2895 DIVERSOS	\$ -
1380 DEUDORES VARIOS	\$ -	28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS	\$ -
1385 DERECHOS DE RECOMP DE CART NEGOCIADA	\$ -	2905 BONOS EN CIRCULACION	\$ -
1390 DEUDAS DE DIFICIL COBRO	\$ -	2910 BONOS OBLIGATOR CONVERTIBLES EN ACCIONES	\$ -
1399 PROVISIONES	\$ -	2915 PAPELES COMERCIALES	\$ -
13 SUBTOTAL DEUDORES A LARGO PLAZO	\$ -	2920 BONOS PENSIONALES LP	\$ -
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 50.339.351	2925 TITULOS PENSIONALES LP	\$ -
1605 CREDITO MERCANTIL	\$ -	29 SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA	\$ -
1610 MARCAS	\$ -	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -

1615 PATENTES	\$ -	TOTAL PASIVO	\$ 47.655.198
1620 CONCESIONES Y FRANQUICIAS	\$ -	3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 2.539.525
1625 DERECHOS	\$ -	3115 APORTES SOCIALES	\$ -
1630 KNOW HOW	\$ -	3120 CAPITAL ASIGNADO	\$ -
1635 LICENCIAS	\$ 1.101.804	3125 INVERSION SUPLEMENTARIA AL CAPITAL ASIGNADO	\$ -
1698 AMORTIZACION ACUMULADA	\$ 128.544	3130 CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	\$ -
1699 PROVISIONES	\$ -	3135 APORTES DEL ESTADO	\$ -
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	\$ 973.260	3140 FONDO SOCIAL	\$ -
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -	31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	\$ 2.539.525
1710 CARGOS DIFERIDOS	\$ -	3205 PRIMA EN COLOACCUOTAS O PARTES DE INT SOCIAL	\$ -
1715 COSTOS DE EXPLORACION POR AMORTIZAR	\$ -	3210 DONACIONES	\$ -
1720 COSTOS DE EXPLOTACION Y DESARROLLO	\$ -	3215 CREDITO MERCANTIL	\$ -
1730 CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFERIDA	\$ -	3220 KNOW HOW	\$ -
1798 AMORTIZACION ACUMULADA	\$ -	3225 SUPERAVIT METODO DE PARTICIPACION	\$ -
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	\$ -	32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	\$ -
1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA	\$ -	33 RESERVAS	\$ 58.000.622
1895 DIVERSOS	\$ 371	34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 5.763.965
1899 PROVISIONES	\$ -	35 DIVIDEN O PARTDECRET EN ACO CUOTAS	\$ -
18 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 371	36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 16.209.041
1905 DE INVERSIONES	\$ 692.453	3705 UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -
1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 96.865.777	3710 PERDIDAS ACUMULADAS	\$ -
1995 DE OTROS ACTIVOS	\$ -	37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	\$ 97.558.230	38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	\$ 97.558.230
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 153.436.135	TOTAL PATRIMONIO	\$ 180.071.383
TOTAL ACTIVO	\$ 227.726.581	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 227.726.581

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Sociedades - SIREM

4.1.2 Razones Financieros 2013

INDICES DE LIQUIDEZ		
INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
1. Razón Corriente:	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,6
Este índice representa la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Este indicador demuestra cuantos activos corrientes se necesitan para cubrir los pasivos corrientes a corto plazo. Se considera satisfactorio un valor mínimo de 2. A pesar de que la empresa no alcanza a llegar a este valor, un 1.6 se acerca lo cual sigue siendo bueno.		
2. Prueba Acida:	$\frac{\text{Activo Corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,2
Este índice nos muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, sin contar con las ventas de sus existencias. Se considera satisfactorio un valor mínimo de 1. La empresa supera el valor mínimo.		
3. Capital Neto de Trabajo	$\text{Activo Corrientes}-\text{Pasivo Corriente}$	\$ 26.635.248
Muestra el valor que le quedaría a la empresa después de haber pagado sus pasivos a corto plazo, para que se puedan tomar decisiones de inversión a corto plazo. El valor es satisfactorio, lo cual permite a la empresa hacer nuevas inversiones sin necesidad de endeudarse.		

EFICIENCIA		
INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
1. Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Mercancías vendidas}}{\text{Inventario Promedio}}$	8,9
Este índice demuestra el número de veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.		
2. Inventarios en Existencia	$\frac{\text{Inventario Promedio} * 365}{\text{Costo de Mercancías}}$	41,1
Este índice nos muestra el número de días de existencias que se tiene para la venta. El caso de Ramo muestra que la empresa está rotando sus mercancías cada 41 días, lo cual es muy bueno, ya que no se presenta el fenómeno de la obsolescencia		
3. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}$	23,9
Indica que las cuentas por cobrar rotan en promedio 24 días durante un periodo de 365 días. Se considera un buen indicador si rota menos de 30 días, por lo que la rotación de Ramo es muy buena.		
4. Periodo de Cobro	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 365}{\text{Ventas a crédito}}$	15,3
Esto indica que la cartera se está recuperando en un promedio de 15 días. Es un buen indicador porque se está recaudando la cartera cada quincena, lo cual se considera eficiente		

5. Margen Bruto de Utilidad	<i>Utilidad Bruta/Ventas Netas*100</i>	43%
Este indicador nos muestra que por cada peso vendido tenemos el 43% para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. Buen índice.		
6. Rentabilidad sobre ventas	<i>Utilidad Neta/Ventas Netas*100</i>	7%
Este índice nos indica que la empresa tiene una rentabilidad del 7% después de cubrir sus gastos operacionales.		
7. Rentabilidad sobre Activos	<i>Utilidad Bruta/Activo Total</i>	45%
Este índice nos muestra que la empresa obtiene un rentabilidad del 45% que le genera sus activos		
8. Rentabilidad sobre patrimonio	<i>Utilidad neta/Patrimonio</i>	9%
Este índice nos indica que los accionistas tiene una rentabilidad neta del 9% sobre su capital aportado a la empresa		

ENDEUDAMIENTO		
INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
1. Endeudamiento	<i>Pasivo Total/Activo Total</i>	21%
Este índice nos muestra que muestra que de los Bienes o Activos que posee la empresa el 21% está financiando con terceros y el 79% está financiada por sus dueños. Este índice es muy bueno ya que muestra que los dueños de esta compañía están arriesgando su dinero y no el del banco que es usualmente lo normal.		
2. Autonomía	<i>Pasivo Total/Patrimonio</i>	26%
Este índice nos muestra que el patrimonio de los dueños esta compañía está comprometido con los terceros en 26%. Esto muestra que el riesgo es muy bajo		

La posición financiera de esta compañía es muy buena, vigorosa y sana. Este concepto se desprende de los estados financieros. Tiene índices de liquidez satisfactorios. Hay que resaltar que esta empresa cuenta con un capital neto de trabajo que pueden ser usadas para nuevas inversiones sin necesidad de endeudarse. Tiene bajos compromiso con terceros, y el dinero arriesgado es el de los propietarios y no el del banco, como se acostumbra usualmente, demostrando que los niveles de riesgo son bajos. En cuanto a los niveles de eficiencia, concluimos que todos los índices son positivos, comprobando que la compañía es muy eficiente.

5. Conclusiones y Recomendaciones

En el transcurso de la investigación se pudo encontrar que la Empresa Ramo tiene un posicionamiento muy alto en el mercado colombiano. Se logró demostrar que por medio de estrategias claras de tradición y buenas decisiones administrativas, la empresa ha logrado mantenerse en el tiempo exitosamente. A continuación explicaremos algunas conclusiones y recomendaciones para la Empresa Ramo las cuales dan respuesta a nuestra pregunta de investigación,

¿Mediante cuáles estrategias la organización Ramo pasó de ser una empresa familiar a convertirse en una organización reconocida a nivel nacional? :

- La teoría no es una receta que se tenga que seguir al pie de la letra. Se debe entender al mercado y al consumidor para lograr que una empresa se desarrolle y sea estable durante el tiempo.
- No es indispensable invertir mucho dinero
- El mercado percibe a Ramo como un producto tradicional, mientras que a Bimbo lo perciben como una multinacional sin ninguna receta sobresaliente.
- El factor clave el éxito de Ramo que explica cómo pasan a ser una empresa familiar a una organización de alto nivel, es la tradición de su producto y lo identificados que se sienten los colombianos cuando prueban uno
- Colombia es un mercado guiado por el patriotismo y las ganas de salir adelante
- La innovación no es el fuerte de la Empresa Ramo, pero debe aprender a desarrollarla para perdurar en el tiempo.
- Los canales de distribución son la estrategia más importante debido a la naturaleza del producto que es visto como un antojo y no como una comida indispensable
- La Empresa Ramo debe aprovechar su tradición como el diferenciador principal de su mercado para así realizar publicidad acorde que genere un alto impacto en sus consumidores
- Productos Ramo tiene la capacidad de tener cobertura a nivel internacional gracias a sus deliciosos productos. Sin embargo, para atraer consumidores extranjeros, la empresa debe realizar un cambio en su estrategia de mercado ya que el patriotismo y la tradición colombiana, no son reconocidos internacionalmente.
- La empresa está en capacidad de desarrollar nuevos productos. Tiene excelentes estados financieros, los cuales deben aprovecharse para nuevos proyectos, sin necesidad de aumentar sus niveles de endeudamiento.
- Ramo cuenta con el capital necesario para hacer nuevas inversiones. Esto pueden ser utilizadas para abrir nuevos puntos en destinos internacionales.
- La empresa debe invertir en publicidad y nuevas estrategias de mercadeo en los destinos internacionales para darse a conocer.

6. Bibliografía

(2011, 11). Ramo s.a.. *BuenasTareas.com*. Recuperado 11, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ramo-s-a/3142870.html>

Aquí comienza todo. (2011). En Ramo. Recuperado 11, 2013 de <http://www.ramo.com.co/historia.html>

Hamel, Gary & C.K. Prahalad: Propósito Estratégico. Harvard Business Review. 1989.

Instituto Nacional de Contadores Públicos – INCP. Capítulo 7: Indicadores de análisis financiero. Pgs 108-119.

López Ávila, X. I., Sarmiento Niño, A., & Valderrama González, Y. P. (2010). *El Ponqué Chocoramo, las teorías de la innovación y la tradición como factor de éxito*. Trabajo de Grado, Universidad del Rosario, Bogotá.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Ranking 2012 industria panificadora y de pastas de Colombia (2013, Junio 30). En *LaNota.com*. Recuperado 11, 2013, de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2012-industria-panificadora-y-de-pastas-de-Colombia.html>

López Ávila, X. I., Sarmiento Niño, A., & Valderrama Gonzalez, Y. P. (2010). *El Ponqué Chocoramo, las teorías de la innovación y la tradición como factor de éxito*. Trabajo de Grado , Universidad del Rosario, Bogotá.

Rave Gómez, E., & Franco Restrepo, J. (2011). *Casos Empresariales Colombianos: Decisiones Gerenciales Ante Momentos de Crisis* (Vol. 1). Institución Universitaria CEIPA.

Superintendencia de Sociedades – Sirem (2013). Recuperado 10, 2014 de <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2>

Tennent, John y Graham Friend: Cómo delinear un modelo de negocios. The Economist. Colección Finanzas y Negocios. Buenos Aires: Cuadro Medio 2008.