

¿CÓMO PUEDE UNA EMPRESA LOCAL ENFRENTAR LA COMPETENCIA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL? PRODUCTOS RAMO VS. BIMBO DE COLOMBIA

HOW CAN A LOCAL COMPANY FACE THE COMPETITION OF A MULTINATIONAL COMPANY? INDUSTRIAS RAMO VS. BIMBO DE COLOMBIA

JEL Classification: L66, M11, M16

Received: August 12, 2019 | Accepted: April 24, 2020 | Available Online: May 28, 2020

Cite this article as: Lombana, J., & Leon A. (2020). ¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional? Productos Ramo Vs. Bimbo de Colombia. Estudios de Administración, 27 (1),31-48. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56968>

Juan José Lombana Roa

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia.
jlombana@poligran.edu.co

Aida Ximena León Guatame

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia.
aleongua@poligran.edu.co

Resumen

La empresa Productos Ramo S.A.S., líder del sector de pastelería y panadería en Colombia desde el año 1956 y con especial énfasis en la ciudad de Bogotá, había competido en un ambiente relativamente estable durante muchos años, sin grandes competidores hasta que en el año de 1995 ingresa al mercado la multinacional mexicana Bimbo de Colombia S.A. Esta compañía inició su operación generando una diferenciación en el mercado al posicionar una marca premium en la línea de productos de pan, adicionalmente, lanzó un amplio portafolio de productos y mediante un proceso eficiente de distribución, logró alterar de forma permanente este mercado, obteniendo un crecimiento de forma acelerada, llegando a asumir el liderazgo de este. Para el año 2006, Bimbo de Colombia registró más ingresos que Productos Ramo, siendo la diferencia de un 7 por ciento y para el año 2018, la diferencia frente a los ingresos fue de un 45 por ciento más (mientras Productos Ramo vendió US\$247 millones, Bimbo vendió US\$360 millones en Colombia). Ante tal situación, el Gerente General de Productos Ramo se preguntaba: ¿Qué estrategia debía implementar para poder hacer frente a Bimbo y recuperar su liderazgo en el mercado colombiano?

El caso se divide en cuatro partes, las cuales son: primera parte del caso, se presentan la historia de la empresa Productos Ramo S.A.S; segunda parte, se aborda el ingreso de Bimbo al mercado colombiano; tercera parte se presenta la respuesta o reacción de Productos Ramo ante el ingreso de este nuevo competidor y cuarta parte, en la cual se

plantean algunas inquietudes estratégicas sobre el futuro para la empresa Productos Ramo.

Palabras claves: Ventaja competitiva, liderazgo, estrategia de mercadeo.

Abstract

The company Productos Ramo S.A.S. «Simplified Joint-Stock Company», leader in the pastry and bakery sector in Colombia since 1956 and with special emphasis on the city of Bogotá, had competed in a relatively stable environment for many years, with no major competitors until 1995, when the Mexican multinational Bimbo de Colombia S.A. enters the market. This company started its operation generating a differentiation in the market by positioning as premium brand in the bread product line. Additionally, it launched a broad portfolio of products and through an efficient distribution process, managed to permanently alter this market, obtaining a growth in an accelerated way, coming to assume the leadership of it. For the year 2006, Bimbo de Colombia recorded more sales or income than Productos Ramo, with a difference of 7 percent and for 2018, the difference in revenue was 45 percent more (while Productos Ramo sold US \$ 247 million, Bimbo sold US \$ 360 million in Colombia). In such a situation, the General Manager of Productos Ramo wondered: What strategy should he implement in order to face Bimbo and regain its leadership in the Colombian market?

The case is divided into four parts, which are: first part of the case, the history of the company Productos Ramo S.A.S. is presented; second part, it addresses the entry of Bimbo into the Colombian market; third part presents the response or reaction of Productos Ramo to the entry of this new competitor and fourth part, which raises some strategic concerns about the future for Productos Ramo company.

Keywords: Competitive advantage, leadership, marketing strategy.

Introducción

Productos Ramo S.A.S inicia como un negocio informal de Rafael Molano hacia el año 1956 el cual se transformó en una empresa familiar que alcanzó el liderazgo en el mercado; su industrialización fue acompañada de estrategias enfocadas a la disminución de costos a través de distribución y logística; así como el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados.

En el año 1995, llega a Colombia la multinacional Bimbo de Colombia S.A., quien se convierte en el principal competidor, empleando un conjunto de estrategias competitivas que rápidamente lo llevan a ganar el liderazgo en el mercado, desplazando a Productos Ramo. Su estrategia estuvo enfocada en un ataque frontal, atacando todos los frentes de Productos Ramo, con una diferenciación por calidad y consolidando su marca internacional en el mercado colombiano.

El desequilibrio en el crecimiento anual del mercado entre los dos competidores ha

hecho que surja un punto de tensión para la empresa de Rafael Molano, dado que pasó de ser el líder en el mercado a un seguidor. Esta situación ha llevado a Productos Ramo a ejecutar un conjunto de estrategias principalmente de desarrollo de productos, pero los resultados han sido erráticos, lo cual ha generado que algunos años registre crecimientos significativos y en otros, resultados poco favorables. En contraste, la competencia (Bimbo de Colombia) ha mantenido un crecimiento constante y superior a Productos Ramo, lo que genera un alto riesgo y que pueda verse debilitada y que a futuro Bimbo pueda pretender una compra agresiva.

Por lo que el Gerente General de Productos Ramo S.A.S., debería redefinir su estrategia para poder hacer frente a Bimbo y recuperar su liderazgo a nivel local.

1. Historia de productos Ramo S.A.S. Y de la industria de panificación en el mercado colombiano

En el año 1950 en la ciudad de Bogotá (Colombia), el señor Rafael Molano comenzó a elaborar un ponqué¹ con características especiales que evita que sus tajadas se desmoronen, tomando como punto de partida una receta familiar. El señor Molano, empezó a ofrecer este producto a sus compañeros de trabajo y se sorprendió por la gran acogida y aceptación que tuvo en ese momento, recibiendo muchos pedidos de este de forma permanente y cada vez mayor. Por lo anterior, se animó y junto con su esposa, tomaron la decisión de retirarse del trabajo que tenía para dedicarse de tiempo completo a la creación de su empresa familiar.

Al iniciar la operación, en Colombia los productos de panadería (incluidos los ponqués) se elaboraban de forma artesanal, principalmente en establecimientos de comercio pequeños ubicados en los diferentes barrios de las ciudades y no había fabricantes que tuvieran una producción a nivel industrial, con grandes volúmenes de producción y economías de escala. De acuerdo con la información del registro mercantil de Bogotá, históricamente en esta ciudad se han creado o registrado de forma oficial hasta el año 2018, un total de 1.841 empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería y de estas, tan solo 12 (el 0,7%) se crearon antes del año 1970 (incluida Productos Ramo). Por lo tanto, este vacío en el mercado se convirtió en una oportunidad para el señor Molano, logrando establecer su empresa iniciando con una fabricación casera y con gran esfuerzo y préstamos bancarios, logró convertirse en la empresa líder del mercado nacional en la línea de ponqués. Los principales factores con los cuales inició su operación esta empresa fueron:

- Enfoque en tener sus costos bajos y de esta forma, poder ofrecer sus productos a un bajo precio para el consumidor colombiano. En palabras del señor Rafael Molano, este enfoque fue denominado DISCOS, lo cual significaba: Disciplina y Costos y se convirtió en el mantra de Productos Ramo durante muchos años (Dinero, 2004a).

- Desarrolló un amplio portafolio de productos, incluyendo las siguientes categorías:

- Ponqué tradicional
- Ponqués individuales: Chocoramo y Gala

¹ El ponqué es un bizcocho de harina, mantequilla y huevos, que puede estar relleno de frutas, crema, etc. Con este nombre se conoce en Colombia, Venezuela y Ecuador. En otros países, se conoce como bollo en México, queque en Chile, Bolivia, Cuba y Perú y como budín en Argentina.

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

- Pasabocas o snacks: Maizitos y Tostacos
- Galletas y colaciones: Panderitos, limoncitas, entre otras.
- Pan

- Desarrolló una marca fuerte, única y relevante en el mercado, la cual alcanzó a tener una gran cercanía y aceptación de los consumidores, convirtiéndose en una marca de gran tradición en el país.

Hitos de Productos Ramo

- En el año 1967 continuó su estrategia de desarrollo de mercados a nivel nacional, fortaleciendo la distribución de los productos en el departamento de Antioquia al noroccidente del país, lo cual hizo que realizara la apertura de una planta de producción en esta región (municipio de Sabaneta) para poder abastecer este mercado en crecimiento (allí queda la ciudad de Medellín, la cual es la segunda en importancia para Colombia por la cantidad de habitantes). En el año 1979, fortalece la distribución en el suroccidente del país, abordando principalmente la ciudad de Cali (tercera en importancia) y debe realizar la apertura de otra planta productora en el municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca.

- En el año 1972, gracias a la idea de uno de sus hijos y el ingenio del pastelero Olimpo López, se desarrolló el icónico producto Chocoramo (es una barra de ponqué cubierta de chocolate). Este fue un producto único e innovador y se convirtió rápidamente en el producto más importante para la compañía, con una gran acogida por parte de los consumidores de todas las edades a nivel nacional. Este producto se volvió la insignia de la empresa y de forma acelerada, se convirtió en la principal vaca lechera para Productos Ramo (según la matriz BCG – Boston Consulting Group), llegando a representar el 80 por ciento de las ganancias de esta compañía. De acuerdo con la información del portal de Productos Ramo S.A.S. (www.ramo.com.co), actualmente se fabrican 625 Chocorramo por minuto, con una fabricación anual de 242 millones de estos ponqués, lo que equivale a que cada habitante de Colombia consumiera aproximadamente 5,3 unidades anualmente (Pulzo, 2019), conservando su gran importancia dentro de los ingresos de la organización.

- Al tener una producción a gran escala y por los cambios en el entorno, la empresa se vio enfrentada en varias oportunidades al riesgo en el suministro de materias primas claves para su operación. Por lo tanto, el señor Rafael Molano tomó la decisión de realizar estrategias de integración hacia atrás², iniciando en el año de 1973 con el establecimiento de la granja productora de huevos la cual se llama AVINSA y en el año 1996 con la compra del Molino las Mercedes, con lo cual aseguró la proveeduría de estos dos (2) insumos fundamentales para la continuidad del negocio.

- De otro lado y buscando la forma de disminuir los costos en el proceso de distribución (el cual venía creciendo de forma acelerada por el aumento de la demanda de los productos), durante el año 1975 innovó su operación incorporando triciclos

² “La integración hacia atrás es la estrategia que busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos”. (David & David, 2017)

repartidores, los cuales fueron inspirados en los utilizados en China, después de un viaje que hizo el señor Molano a ese país y durante el cual realizó la compra de los diseños para la fabricación de estos vehículos a nivel local. Como innovación a estos triciclos, uno de sus hijos decidió incorporarles un furgón para darle una mayor capacidad para el transporte de carga y que garantizara el manejo adecuado de los productos hasta llegar a los puntos de venta. Con este nuevo y novedoso medio de transporte, la empresa pudo entregar sus productos a las tiendas y a los diferentes puntos de venta detallista en las principales ciudades del país, con especial énfasis en la ciudad de Bogotá. Esta acción le permitió reforzar y construir una ventaja competitiva³ fortaleciendo el enfoque en costos bajos y la cual perduró durante muchos años.



Dinero (2014b)

- En la década de los 80's, la empresa inicia una etapa de desarrollo de productos, destacándose por el lanzamiento de la línea de panes durante el año de 1981, los pasabocas (Tostacos y Maizitos) durante el año 1982 y la Barra de Chocoramo, el Gansito y el ponqué Felicidades durante el año 1986. Sin embargo, esta dinámica de lanzamientos de productos no pudo continuar y solo hasta el año 2002 se realiza el lanzamiento de dos nuevos productos, los cuales son la mogolla y el pan integral.

Durante el año de 1995 y antes del inicio de la operación de Bimbo de Colombia S.A., Productos Ramo registró ingresos de ventas por un monto de US\$20,6 millones de dólares con un crecimiento del 142 por ciento durante el periodo comprendido del año 1990 al año 1995. Con este nivel de ingresos, Ramo era la empresa líder del mercado colombiano, al registrar un 163 por ciento más de ingresos que la empresa seguidora, que era Comapan S.A., la cual reportó ingresos por \$7,8 millones de dólares y con su centro de operación en la ciudad de Bogotá, al igual que Productos Ramo.

³ Ventaja competitiva es "cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien, en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva". (David & David, 2017)

2. Ingreso de un nuevo al mercado colombiano: Bimbo de Colombia S.A.

En el año 1995, la industria de panificación en Colombia registró un hecho sin precedentes y fue la puesta en operación de una subsidiaria de la multinacional mexicana BIMBO (en Colombia se estableció como BIMBO DE COLOMBIA S.A.), cambiando el ritmo y condiciones de la competencia de este sector, que hasta ese momento solo operaban empresas locales de origen familiar y con gran tradición en sus productos y forma de competir.

Para su ingreso a Colombia, esta multinacional realizó una inversión de US\$35 millones de dólares y conformó una sociedad con la Compañía de Galletas Noel S.A.S. La importancia de esta asociación consistió en que la empresa local era y continúa siendo líder en el mercado nacional en la línea de galletas y por su gran experiencia (funciona desde el año 1916), es una empresa que posee un gran conocimiento del mercado local, tanto del consumidor como de los canales de distribución. Todo lo anterior le dio a Bimbo de Colombia una mayor garantía y confianza para realizar su cuantiosa inversión, al lograr disminuir el riesgo de ingresar a un nuevo mercado extranjero, frente a la opción de haber tomado la decisión de ingresar de forma independiente. Es importante señalar que la participación accionaria de la empresa local fue tan solo del 40 por ciento, lo cual le dio a Bimbo de México el control principal sobre las decisiones para la nueva subsidiaria.

Bimbo de Colombia S.A. introdujo un portafolio muy amplio de productos, los cuales fueron traídos principalmente de México y de los otros países donde opera esta gran multinacional. Adicionalmente, estableció un esquema de distribución intensiva que le permitió tener presencia en la mayor parte del territorio nacional rápidamente y de esta forma, competir de forma directa, decidida y con un factor de diferenciación frente a Productos Ramo S.A.S. y a otros competidores más pequeños, no solo en Bogotá sino en las diferentes regiones del país. Esta empresa de origen mexicano logró replicar el modelo de distribución que tenía en su país de origen, con el cual asegura la frescura de sus productos para el consumidor final, al implementar la visita diaria a los diferentes puntos de venta y una política clara y generosa de devolución de productos (en los productos de panificación, los productos que cumplan tres días sin ser vendidos se cambian por uno nuevo). Al inicio estableció una numerosa flota con camiones de la marca Iveco, los cuales tienen una gran capacidad de carga y a su vez, apoyó o favoreció el desarrollo de la marca Bimbo en Colombia, con su atributo de frescura reflejado con el uso del color blanco impecable para estos vehículos.

De otro lado, Bimbo de Colombia realizó el desarrollo y lanzamiento de productos similares a los tradicionales que ofrecía el líder del mercado a nivel nacional, como se puede observar en la tabla No.1:

Tabla 1. Comparativo de productos tradicionales de Productos Ramo y los ofrecidos por Bimbo de Colombia

| Productos Ramo | Bimbo de Colombia |
|---|--|
|  <p data-bbox="224 542 577 569">Imagen recuperada de (Jumbo, 2019)</p> |  <p data-bbox="662 542 1055 593">Imagen recuperada de (Mercado en casa, 2019b)</p> |
|  <p data-bbox="209 860 593 911">Imagen recuperada de (Industrias Ramo S.A.S., 2019)</p> |  <p data-bbox="662 860 1055 911">Imagen recuperada de (Mercado en casa, 2019a)</p> |
|  <p data-bbox="209 1175 593 1226">Imagen recuperada de (Industrias Ramo S.A.S., 2019)</p> |  <p data-bbox="681 1175 1034 1203">Imagen recuperada de (García, 2019)</p> |

Con esta acción de imitación de los principales productos que ofrecía el líder del mercado, lo que hizo Bimbo de Colombia fue realizar un ataque frontal⁴, retando al líder. Sin embargo, por la gran tradición y cercanía de la marca Ramo y de su portafolio de productos con el público local, los artículos de la empresa mexicana no tuvieron una gran acogida en el mercado, pero le permitió hacer presencia permanente en los diferentes canales de comercialización, al lado de su rival local.

Del portafolio de productos de Bimbo de Colombia, las principales líneas que ofreció desde el inicio de su operación fueron:

4 “Se produce un ataque frontal cuando se concentran todos los recursos contra un oponente, combatiendo incluso sus puntos fuertes. En un ataque frontal puro, el atacante debe buscar una o más formas de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Esta ventaja puede basarse en el bajo coste o en la diferenciación”. (Munuera & Rodríguez, 2007)

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

- Línea de panes, corresponde a la más importante para la empresa. Para el mercado local y por las características diferenciadoras de los productos, se logró posicionar como el producto premium de la categoría, estableciendo un precio superior a los demás competidores. De otro lado, logró ingresar al mercado institucional ofreciendo productos de alto valor acorde con las exigencias de las principales cadenas de hamburguesas, perros calientes, entre otros, logrando desplazar a la mayoría de los competidores en el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías).

- Línea de ponqués, adicional a los productos que imitó del líder del mercado, se destacó ofreciendo los Pingüinitos y Piolo de la marca Marinela, principalmente al mercado infantil por las características del empaque y la asociación con el Osito Bimbo que genera afinidad y cercanía.

- Línea de tortillas mexicanas, fortaleciendo el vínculo cultural entre los dos (2) países.

Adicionalmente, Bimbo de Colombia al observar un vacío en el posicionamiento de las marcas locales en la línea de panes, logró ingresar y desarrollar una marca premium o de alto valor en esta industria, con las siguientes características:

- Las características de sus productos. Por ejemplo, el pan tajado o pan de molde con tajadas más gruesas de las ofrecidas por los competidores locales y con una textura más blanda que los existentes en el mercado.

- Un precio de descreme o precio alto, con lo cual el consumidor lo asoció rápidamente con un producto de mayor calidad.

- Una exitosa campaña de construcción de marca, acompañada de su “Oso Bimbo” como ícono, lo que permitió establecer un nivel distinto frente a la competencia que hasta ese momento en esta industria solo había competido con las marcas tradicionales, pero sin grandes cambios, ni renovaciones que indicaran algún tipo de evolución.

- Una estrategia de distribución intensiva y de mayor frecuencia que los competidores, garantizando la frescura del producto, como se mencionó anteriormente.

Durante su primer año de operación en Colombia (1995), Bimbo de Colombia registró ventas por US\$0,3 millones de dólares, sin embargo, es importante destacar que durante sus dos primeros años de operación, logró obtener utilidades operacionales por un monto de US\$ 70.986 dólares para el año 1995 y de US\$ 298.740 dólares para el año 1996 (esta situación no es habitual para una empresa que inicia su operación, dado que el retorno de inversión se espera en un horizonte de tiempo de mediano a largo plazo).

Sin embargo, las condiciones macroeconómicas del país cambiaron y Colombia sufrió una de las crisis económicas más profundas que ha tenido y fue durante el periodo comprendido del año 1997 al 2002 en plena fase de expansión de la empresa mexicana (se conoció popularmente como la crisis del UPAC, que fue un esquema de financiación de vivienda que colapsó e hizo que muchos hogares perdieran sus inmuebles y se llegara a altos niveles de desempleo - (Cárdenas & Badel, 2003), crisis que afectó inmediatamente el desempeño de la compañía en el mercado local, debido a que, las características de sus productos eran premium o de alto valor y este tipo de productos son los primeros que se afectan en las condiciones económicas que estaba atravesando Colombia.

Bajo estas condiciones tan difíciles, es importante destacar que Bimbo de Colombia logró mantener un gran ritmo de crecimiento en sus ventas con un 22% de promedio

anual durante este periodo, pero las pérdidas acumuladas fueron de US\$15 millones de dólares. Estos resultados obligaron a que los planes de expansión que tenía esta multinacional se tuvieran que replantearan y se frenaran un poco en su alcance. Una de las acciones más importantes, fue la concentración de la distribución de sus productos en los barrios de mayor capacidad económica o de compra en lo correspondiente a la venta TAT (Tienda a Tienda) y de otro lado, la venta por medio de las grandes cadenas de supermercados, a la cual asisten las personas de mayor capacidad de compra y que los efectos de la crisis económica los afecta en menor proporción. Estas acciones también tenían como meta la disminución de los costos de operación.

De otro lado y una vez se superó la crisis económica en el país, Bimbo de Colombia retomó sus estrategias y tácticas para continuar con su crecimiento en el mercado local y de esta forma, buscó superar a los competidores. El resultado se vio en el año 2006 (tan solo doce años después de iniciar su operación y cuatro después de superada la crisis) al tomar el liderazgo del mercado, registrando un siete (7) por ciento más de ventas que su rival Productos Ramo S.A.S.: Bimbo de Colombia reportó US\$73,6 millones de dólares frente a US\$68,6 millones de dólares que registró Productos Ramo.

Adicionalmente y con el propósito de continuar su fase de crecimiento en el mercado, a finales del año 2008, Bimbo de Colombia ejecutó una estrategia de integración horizontal⁵, al adquirir a la empresa Pan Guadalupe, con lo cual logró llegar a un segmento de mercado de menor capacidad económica y sensible al precio, compitiendo de forma directa con otras marcas de pan tradicional en Colombia como Comapan, Santa Rita, entre otras. De otro lado, en el año 2017 la empresa mexicana adquirió a la firma Panettiere, con la cual llegó al mercado de productos congelados, fortaleciendo su portafolio de productos dirigido a clientes institucionales que compran grandes volúmenes.

De esta forma, Bimbo de Colombia siguió consolidando su liderazgo en el mercado colombiano y al cierre del año 2018, reportó ventas por un valor de US\$359,7 millones de dólares y Productos Ramo S.A.S. registró ventas por US\$247,9 millones de dólares, es decir, que Bimbo de Colombia ya reportaba ventas superiores en un 45 por ciento frente a su principal competidor.

Adicionalmente, otro indicador favorable para Bimbo de Colombia fue el ritmo o dinámica de crecimiento de sus ventas registrado durante el periodo 2005 al 2018, en el cual la empresa mexicana registró un aumento del 566 por ciento (US\$306 millones de dólares en términos absolutos) frente a Productos Ramo que aumentó un 297 por ciento (US\$185 millones de dólares en términos absolutos). Este desempeño permitió que el liderazgo de esta multinacional mexicana se consolidara aún más en el mercado local colombiano, distanciándose de los demás competidores locales.

En la Tabla No. 2 se muestran las cifras de ventas o ingresos de estas dos (2) empresas durante el periodo 1991 al 2018:

5 "La integración horizontal es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o aumentar el control sobre los mismos" (David & David, 2017).

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

Tabla 2. Comparativo evolución de las ventas de Productos Ramo Vs. Bimbo de Colombia

| Cifras en millones de dólares | | | | | | |
|-------------------------------|----------------|-----------|-------------------|-----------|---------------------------------|------------|
| Año | Productos Ramo | | Bimbo de Colombia | | Diferencia entre Ramo Vs. Bimbo | |
| | Ingresos | Variación | Ingresos | Variación | Absoluta | Porcentual |
| 1.991 | 8,5 | | | | | |
| 1.992 | 10,7 | 25,1 % | | | | |
| 1.993 | 13,9 | 30,8 % | | | | |
| 1.994 | 16,5 | 18,7 % | | | | |
| 1.995 | 20,6 | 24,4 % | 0,3 | | 20,3 | 6024 % |
| 1.996 | 23,2 | 12,7 % | 0,3 | -6,3 % | 22,9 | 7272 % |
| 1.997 | 26,6 | 14,4 % | 17,0 | 5308,6 % | 9,5 | 56 % |
| 1.998 | 28,7 | 8,2 % | 28,5 | 67,5 % | 0,2 | 1 % |
| 1.999 | 30,7 | 6,7 % | 34,9 | 22,2 % | -4,2 | -12 % |
| 2.000 | 39,2 | 27,7 % | 38,7 | 10,9 % | 0,5 | 1 % |
| 2.001 | 43,9 | 11,9 % | 38,3 | -1,0 % | 5,6 | 15 % |
| 2.002 | 45,3 | 3,3 % | 41,5 | 8,6 % | 3,7 | 9 % |
| 2.003 | 51,6 | 13,8 % | 45,7 | 10,1 % | 5,8 | 13 % |
| 2.004 | 59,3 | 15,0 % | 54,2 | 18,5 % | 5,1 | 9 % |
| 2.005 | 62,5 | 5,3 % | 54,0 | -0,4 % | 8,5 | 16 % |
| 2.006 | 68,6 | 9,9 % | 73,6 | 36,3 % | -5,0 | -7 % |
| 2.007 | 78,8 | 14,8 % | 93,5 | 27,1 % | -14,8 | -16 % |
| 2.008 | 93,2 | 18,3 % | 111,0 | 18,6 % | -17,8 | -16 % |
| 2.009 | 98,8 | 6,1 % | 130,5 | 17,6 % | -31,6 | -24 % |
| 2.010 | 104,8 | 6,0 % | 153,3 | 17,5 % | -48,5 | -32 % |
| 2.011 | 124,7 | 19,0 % | 187,3 | 22,2 % | -63 | -33 % |
| 2.012 | 133,7 | 7,2 % | 218,0 | 16,4 % | -84 | -39 % |
| 2.013 | 138,4 | 3,5 % | 229,8 | 5,4 % | -91 | -40 % |
| 2.014 | 160,1 | 15,7 % | 253,0 | 10,1 % | -93 | -37 % |
| 2.015 | 179,1 | 11,9 % | 278,1 | 9,9 % | -99 | -36 % |
| 2.016 | 243,9 | 36,2 % | 314,5 | 13,1 % | -71 | -22 % |
| 2.017 | 243,9 | 0,0 % | 335,6 | 6,7 % | -92 | -27 % |
| 2.018 | 247,9 | 1,7 % | 359,7 | 7,2 % | -112 | -31 % |

Fuente: Elaboración propia a partir de Supersociedades (2018)

3. La respuesta inicial de productos Ramo S.A.S. al ataque de Bimbo de Colombia S.A.

Desde el inicio de la operación de Bimbo de Colombia y durante gran parte del rango de tiempo analizado, Productos Ramo tomó una posición de defensa o defender⁶ en el mercado, soportado principalmente en su tradición y experiencia en el mercado local, con un portafolio de productos reconocido en el mismo.

Adicionalmente, al ser una empresa de origen familiar y dirigida aún por su fundador, continuó ejerciendo las prácticas que fueron válidas en momentos en los cuales la competencia era más básica o estable. Esta condición se vio reflejada en la entrevista que hizo la revista Dinero al señor Rafael Molano durante el año 2004, en la cual él manifestó que no autorizaba realizar publicidad en medios masivos dado que la mejor publicidad era el voz a voz y que ese dinero mejor lo enfocaba en ofrecer productos de bajo precio, por lo que la poca publicidad realizada por Productos Ramo en ese entonces, tenía bajos niveles de inversión y poca frecuencia. Adicionalmente, estaban enfocadas en mantener la tradición de sus productos en el mercado nacional, resaltando el uso de los empaques tradicionales, frente a los utilizados por Bimbo, los cuales eran coloridos y llenos de adornos, que los hacen llamativos para el público.

Adicionalmente, este enfoque se vio reflejado también con un escaso o casi nulo enfoque hacia el desarrollo de productos, como ventaja competitiva, observando que tan solo en el año 2002 fortaleció su línea de panadería con el lanzamiento de dos (2) productos, los cuales fueron el pan integral y la mogolla (línea de productos que no es la más fuerte de esta empresa). Sin embargo y para conservar una baja estructura de costos, para la elaboración de la mogolla se emplearon los mismos moldes de los ponqués tajados como son el Chocoramo y el Gala, pero rompiendo la tradición y costumbre del consumo de este producto, dado que la forma o figura habitual es redonda y no cuadrada, por lo que para el público pasó desapercibido este esfuerzo de Productos Ramo por completar su portafolio y el nivel de ventas nunca alcanzó grandes volúmenes.

Ya para el año 2011, se comienza a observar un cambio en la forma de competir de Productos Ramo y da un giro estratégico a nivel competitivo al realizar el lanzamiento de diez (10) productos al mercado nacional, los cuales fueron:

- Gansito Chocolate
- Gansito Mora
- Gansito Arequipe
- Ramito frutos rojos
- Ramito frutos amarillos
- Galletas artesanas de trigo entero
- Galletas artesanas de trigo entero y miel
- Ponqué Ramo de nuez
- Ponqué Ramo de chocolate
- Chocoramo Mini

Es importante señalar que este último producto se convirtió rápidamente en otra vaca lechera para Productos Ramo (según la matriz BCG – Boston Consulting Group),

6 El defender “Se enfoca en aprovechar los activos locales en segmentos de mercado donde las multinacionales son débiles” (Dawar & Frost, 1999). Traducción realizada por los autores.

reforzando el posicionamiento y el brand equity o valor de la marca Chocoramo, adicionalmente que llegó al segmento de mercado de niños, a quienes había perdido en gran medida para su consumo durante un momento clave del día, como era el momento de las onces en el colegio: el Chocoramo tradicional era demasiado grande para los niños y se presentaba desperdicio del producto en las loncheras, por lo que la preferencia de los hogares era incluir productos sustitutos más pequeños, corriendo el riesgo que los niños se desconectaran de esta marca tan importante para el futuro de la compañía.

Otra acción importante que realizó Productos Ramo durante este año fue el relanzamiento de una nueva imagen para su producto Ponqué tradicional, el cual fue el primer producto que ofreció el señor Rafael Molano y le dio el impulso inicial para fundar la empresa.

Tabla 3. Ponqué tradicional de Ramo: empaque anterior y empaque nuevo



Fuente: Elaboración propia

Para Productos Ramo, este enfoque en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos le dieron muy buenos resultados, lo cual se vio reflejado en el año 2011 con un crecimiento de ventas del 19 por ciento frente al año anterior, lo cual rompió la dinámica de los años previos, en los cuales el ritmo de crecimiento fue del 6 por ciento anual, muy por debajo de Bimbo de Colombia.

De otro lado, es fundamental indicar que la dinámica de lanzamiento de productos se frenó un poco durante los siguientes años y con el lanzamiento de algunos productos que no tuvieron una clara diferenciación en el mercado, como por ejemplo los Gala con sabor a Maracuyá y a Mandarina, los cuales no lograron sobresalir:

Tabla 4. Lanzamiento de productos de Productos Ramo durante el periodo 2012 al 2018

| | |
|----------|--|
| Año 2012 | <ul style="list-style-type: none"> • Brownie • Gala Maracuyá • Gala Mandarina |
| Año 2013 | <ul style="list-style-type: none"> • Mini Brownie • Gala Miti |
| Año 2014 | No se realizó lanzamiento de productos durante este año |
| Año 2015 | No se realizó lanzamiento de productos durante este año |

| | |
|----------|---|
| Año 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Crema para untar Chocoramo • Donas de chocolate |
| Año 2017 | No se realizó lanzamiento de productos durante este año |
| Año 2018 | <ul style="list-style-type: none"> • Crispetas • Ponqué con trozos de chocolate • Gala de naranja con vitamina C |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, durante estos siete (7) años, se lanzaron solo diez (10) productos y en tres (3) de estos años, no se realizó el lanzamiento de ningún producto, es decir, fue un enfoque estratégico competitivo, pero con una implementación parcial y más si se tiene en cuenta que Bimbo de Colombia de forma permanente hizo lanzamiento de nuevos productos, para llegar a diferentes segmentos de mercado, subiendo el nivel de competitividad.

De otro lado y para comprender un cambio importante que se realizó en el proceso de orientación estratégica de Productos Ramo, en el año 2015 y enmarcado en el proceso de transformación empresarial que estaba viviendo esta empresa, fue nombrado el primer Gerente General que no era de la familia, el señor Germán Martínez y quien venía laborando en la empresa como Director Financiero (Portafolio, 2015). Con este nombramiento, el señor Martínez logró dar un nuevo aire que permitió realizar un análisis distinto del entorno y comprendió o hizo consciente a la empresa sobre el mundo global en el cual estaba compitiendo.

A partir del año 2015, la empresa inicia el proceso de internacionalización, con la exportación de su producto principal (Chocoramo) a países como Estados Unidos, Australia, Canadá y Panamá y con grandes planes de expansión internacional para llevar el producto a otros países. Para llevar este producto a los países destino, ha sido realmente cuidadoso en la selección de distribuidores, quienes deben contar con una infraestructura adecuada que pueda garantizar la idoneidad y frescura del producto al momento de llegar al consumidor final. Adicionalmente y de acuerdo con lo expresado por el señor Martínez, el distribuidor seleccionado debe tener “un mercado étnico de productos latinos”, es decir, que estén especializados en los inmigrantes con lo cual se aumenta la probabilidad de éxito en la expansión internacional.

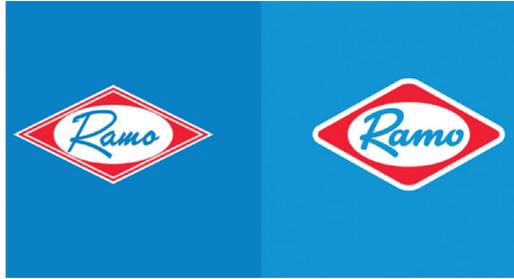
Durante el año 2016, el señor Martínez toma la decisión de invertir US\$81 millones en su expansión, apostándole a la innovación (Portafolio, 2017a). Durante este año inicia el proceso de maquila en el exterior del país, para la elaboración de dos (2) nuevos productos: crema para untar Chocoramo fabricada en Canadá y las Donas de chocolate elaboradas en España. Inicialmente, la empresa logró vender de forma diaria 20.000 unidades de Donas de Chocolate solamente en la zona de Bogotá y su región según la información publicada en Dinero (2016) y con una proyección de ventas de 8.000.000 de unidades de donas por año (Pulzo, 2016).

En el año 2017, realizó la apertura de la primera tienda para atender al público, ubicada en el municipio de Mosquera, lo cual marcó un nuevo hito en la distribución de la compañía al llegar directamente al consumidor y una segunda tienda al año siguiente en la ciudad de Bogotá.

Frente a la administración de sus marcas y como un hecho sin precedentes, Ramo

logró que en el año 2017 la Superintendencia de Industria y Comercio le otorgara el registro del color anaranjado como distintivo para su marca Chocoramo y para identificar los productos como pasteles, bizcochos, tortas y ponqués (Portafolio, 2017b). Adicionalmente, a mitad del año 2018 y después de 65 años, la empresa decide realizar un cambio de su identidad de marca, como se puede observar en la siguiente imagen:

Revista P&M (2018)



Todo el esfuerzo de marca que ha realizado la empresa y el cambio de la misma arrojó como resultado que la marca RAMO se ubicara en la posición 15 del escalafón de empresas con portafolios de marcas más valiosas, en el estudio realizado por la empresa Compassbranding (Dinero, 2019), superando ampliamente a sus competidores directos.

Sin embargo, durante el periodo 2012 al 2018, la compañía registró resultados erráticos, observando algunos años crecimientos extraordinarios como fueron el 2014, el 2015 y el 2016, pero otros con desempeños significativamente inferiores que su competidor Bimbo, como sucedió durante 2012, 2013, 2017 y 2018, lo cual genera una gran preocupación, dado que, si se desea implementar estrategias, se requiere mantener un crecimiento estable, que permita apalancar financieramente las mismas.

Adicionalmente, esta preocupación se profundiza al observar cómo desde el año 2005 en el cual Productos Ramo pierde el liderazgo a nivel local, Bimbo de Colombia aumentó sus ventas en US\$306 millones frente a US\$185 de Ramo, es decir, creció un 165% más que su competidor, volviéndose aún más fuerte en el mercado local.

Con esta situación y sin lograr un crecimiento estable, es muy riesgoso para la empresa implementar estrategias agresivas y pensar en buscar la recuperación del liderazgo en el mercado local, por lo tanto, es sumamente importante para Productos Ramo definir el camino estratégico que debe adoptar la empresa para su futuro, tanto a nivel de mercadeo como a nivel organizacional.

4. El futuro para productos Ramo S.A.S.

Ante esta crítica situación de haber perdido el liderazgo en el mercado nacional y que las estrategias y acciones implementadas no han dado unos resultados estables para que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas agresivas para competirle a una empresa multinacional, el Gerente General se preguntó ¿cuál posición estratégica debería adoptar la empresa (extender, defender, contender o dodger) según el planteamiento realizado por los señores Dawar y Frost (1999) en un artículo titulado “Competing with GIANTS Survival Strategies for Local Companies in Emerging Market”, para buscar recuperar el liderazgo a nivel local? ¿Cuál debería ser la posición

estratégica si quiere tener un crecimiento superior y estable que le asegure continuar con la empresa? ¿Qué podría sucederle a Productos Ramo si Bimbo continúa creciendo a un mayor ritmo en los siguientes años y no hay un cambio significativo en su enfoque estratégico?

Y a su vez, le preguntó a su Gerente de Mercadeo: ¿qué estrategia de mercadeo debería implementar de inmediato para enfrentar a Bimbo de Colombia?, ¿Sería conveniente implementar alguna de las estrategias de mercadeo propuestas en la matriz Ansoff o matriz de expansión de productos y mercados? ¿Por qué? ¿Qué otras estrategias de mercadeo podrían ser pertinentes para que sean implementados por esta empresa?

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Cárdenas & Badel (2003). Cárdenas Santa-María Cárdenas S., & Badel, A. (2003). *La crisis de financiamiento hipotecario en Colombia: causas y consecuencias*. Inter-American Development Bank, Research Department.
- David & David (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15 ed. México: Pearson Educación.
- Dawar & Frost (1999). Competing with Giants. *Harvard Business Review*, 77, 119–132. Retrieved from: http://elearning.kocw.net/document/lec/2012/ChungNam/ParkJaeKie/12_13.pdf
- Dinero (2004a). *Productos Ramo, tradición de una vida*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/productos-ramo-tradicion-vida/22577>
- Dinero (2004b). *Imagen ciclista*. Recuperado de www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/productos-ramo-tradicion-vida/22577
- Dinero (2016). *Donas Ramo llega para quedarse*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/hoy-lanzamieto-de-donas-ramo/221193>
- Dinero (2019). *Estas son las marcas colombianas más valiosas del 2019*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ranking-de-las-marcas-mas-valiosas-en-colombia-2019/279396>
- El Tiempo (2014). *Rafael Molano: el cerebro detrás de los ponqués Ramo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14427959>
- García (2019). *Imagen del producto Gustoso*. Recuperado de https://static.wixstatic.com/media/e8ed32_5db6fa02eb147f626133c14aff2a20d0.jpg/v1/fill/w_410,h_410,al_c,q_90/e8ed32_5db6fa02eb147f626133c14aff2a20d0.webp
- Industrias Ramo S.A.S. (2019). Sitio Web Ramo. Recuperado de <http://www.ramo.com.co/site>
- Jumbo (2019). *Imagen del producto Chocoramo X 70 g*. Recuperado de <https://www.tiendasjumbo.co/chocoramo-x-70-g/p>
- Mercado en casa (2019a). *Ponqué Casero Bimbo Vaini 6*. Recuperado de <https://www.mercadoencasa.com.co/es/ponque-casero-bimbo-vaini-6-CTVP2389>
- Mercado en casa (2019b). *Ponqué con cobertura de chocolate*. Retrieved February 21, 2019, from <https://www.mercadoencasa.com.co/es/ponque-chocoso-bimbo-CTVP2303>
- Portafolio (2015). *¿Por qué cambia Ramo a su director general?*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cambia-ramo-director-general-31976>

- Portafolio (2017a). *Productos Ramo invierte \$140.000 millones en su apuesta de expansión*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/productos-ramo-le-apuesta-a-la-expansion-504989>
- Portafolio (2017b). *Superindustria otorga color anaranjado a productos Ramo para identificar sus productos*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/porque-ramo-tendra-asegura-su-color-anaranjado-frente-a-la-superindustria-503208>
- Pulzo (2016). *Ahora Chocoramo es una dona y desafía el mercado de Dunkin' Donuts y Krispy Kreme*. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/ahora-chocoramo-es-una-dona-y-desafia-el-mercado-de-dunkin-donuts-y-krispy-kreme-PP4478>
- Pulzo (2019). *700.000 Chocoramos al día prueban que los colombianos siguen engolosinados con este ponqué*. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/cuantos-chocoramos-diarios-producen-colombia-PP679213>
- Ramo S.A. (2019). *Ponqué Ramo*. Recuperado de <http://ramo.com.co/images/product/family/1525880521.jpg>
- Revista P&M (2018). *Ramo renueva su imagen después de 68 años*. Recuperado de <https://revistapym.com.co/comunicacion/ramo-renueva-su-imagen>
- Supersociedades (2018). *Evolución de las ventas de Productos Ramo Vs. Bimbo de Colombia*. Recuperado de www.supersociedades.gov.co

Lecturas Adicionales

- Cotler & Woodruff (2008). The impact of short-term credit on microenterprises: Evidence from the Fincomun-Bimbo program in Mexico. *Economic Development and Cultural Change*, 56(4), 829–849. <https://doi.org/10.1086/588169>
- Dibb & Carrigan (2013). Social marketing transformed: Kotler, Polonsky and Hastings reflect on social marketing in a period of social change. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1376–1398. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2013-0248>
- Kotler y Armstrong (2017). *Mercadeo*, Decimocuarta edición, México: Pearson Educación de México S.A.
- Kotler y Keller (2016). *Dirección de Mercadeo*. Decimoquinta edición, Pearson.
- Lambin, Gallucci y Sicurello (2008). *Dirección de Mercadeo*, Segunda edición, México: McGraw Hill / Interamericana de México
- Lehman y Winer (2007). *Administración del producto*, Cuarta edición, México: McGraw Hill
- Munera, J. & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

Pulgarin, S. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2012). *Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales* (Strategic Tools: Supporting the Managerial Decision Making Process). *Criterio Libre*, 10(16), 89-114. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.16.1165>