



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL,  
ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD. EMPRESAS  
PERDURABLES SALUDABLES. PREMIO EMPRESARIO COLOMBIANO AL  
AÑO, MARIPOSA LORENZ - CASO: PRODUCTOS RAMO S.A.**

**ELABORADO POR:**

**LUISA SUAREZ VASQUEZ  
TATIANA POSADA GÓMEZ  
PAOLA CAMACHO CELIS**

**BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2012**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL,  
ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD. EMPRESAS  
PERDURABLES SALUDABLES. PREMIO EMPRESARIO COLOMBIANO AL  
AÑO, MARIPOSA LORENZ - CASO: PRODUCTOS RAMO S.A.**

**TUTOR:**

**IRMA MARÍA OLIS BARRETO**

**ELABORADO POR:**

**LUISA SUAREZ VASQUEZ**

**TATIANA POSADA GÓMEZ**

**PAOLA CAMACHO CELIS**

**BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2012**

## DEDICATORIA

*“Este trabajo de grado lo dedico a mis papas que gracias a su esfuerzo y su amor me han levantado y enseñado a lo largo de mi vida, a mi hermana y a mi familia por ser parte fundamental en mi desarrollo como personas y como futura profesional, a mis dos grandes amigas Tatiana y Paola que con su apoyo y disciplina hicieron posible este logro.*

*Agradezco a la Universidad del Rosario por la disciplina, los conocimientos y el amor que inculcaron en mí a lo largo de mi carrera y por permitirme culminar esta etapa de la vida.*

*Por ultimo dedico este trabajo a mis amigos y aquellas personas que lo hicieron posible, agradezco a Dios de manera especial y sincera por darme lo mejor y por hacer de mi lo que soy hoy en día, por ser lo más importante en mi vida y por permitirme empezar una nueva etapa”.*

**- Luisa Suarez Vásquez -**

*“Este trabajo quiero dedicarlo primero a Dios, por darme la sabiduría y la perseverancia para alcanzar este logro, después a mi familia, especialmente a mis padres, ya que gracias a su esfuerzo, compañía y guía hoy estoy a puertas de culminar esta etapa de mi vida. También a mis compañeras Paola y Luisa, ya que sin su trabajo y esmero esto no hubiese sido posible.*

*También quiero dar mis más sinceros agradecimientos a la Universidad del Rosario, por ser un hogar los últimos 4 años de mi vida, por forjar verdaderos profesionales, no solo con conocimientos sino también con conciencia.*

*Finalmente está dedicado a todas aquellas personas que directa o indirectamente se hicieron partícipes de nuestro proyecto y creyeron en él.”*

**- Tatiana Posada Gómez -**

-

*“El presente trabajo de grado, se los dedico a Dios por darme la sabiduría y la fortaleza de llegar hasta este punto y lograr uno de mis objetivos. A mis padres y familia, por darme su ejemplo, apoyo y compañía incondicional.*

*A mis compañeras y amigas Tatiana y Luisa, por su trabajo dedicado durante el desarrollo de este trabajo.*

*Y a todas las personas que han estado a mi lado, acompañándome durante este proceso de crecimiento y aprendizaje.”*

**- Paola Camacho Celis -**

## AGRADECIMIENTOS

*"Uno recuerda con aprecio a sus maestros brillantes,  
pero con gratitud a aquellos que tocaron nuestros  
sentimientos."*

- Carl Gustav Jung –

Agradecemos la colaboración de la Universidad del Rosario por la calidad de nuestra formación y su empeño constante para el desarrollo del futuro del país.

*"La Educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana  
pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy"*  
Malcolm X –

### **Agradecemos muy especialmente a:**

Irma María Olis Barreto, por su acertada orientación y consejos prácticos que nos proporciono para el óptimo desarrollo de este proyecto;

A la persona que nos recibió en la entrevista en la empresa Productos Ramo S.A. por compartir sus experiencias personales para el enriquecimiento de este trabajo, y a uno de los miembros de Productos Ramo S.A., quien con toda la paciencia y carisma de un padre, se encargó de hacer posible este documento, abanderándose de todo el proceso, para el levantamiento de información.

*"La verdadera educación no sólo consiste en enseñar a pensar sino también en aprender a pensar sobre lo que se piensa y este momento reflexivo -el que con mayor nitidez marca nuestro salto evolutivo respecto a otras especies- exige constatar nuestra pertenencia a una comunidad de criaturas pensantes."*

- Fernando Savater. -

## **TABLA DE CONTENIDO**

TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES .....	
TABLA DE CONTENIDO TABLAS .....	
<b>GLOSARIO</b> .....	
<b>RESUMEN</b> .....	
PALABRAS CLAVES.....	
ABSTRACT.....	
KEY WORDS .....	
INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Problema de investigación .....	11
1.2. Sistematización del problema .....	12
1.3 Justificación .....	14
1.4 Objetivo general.....	14
1.5 Objetivos específicos .....	15
1.6 Hipótesis .....	15
1.7 Aspectos metodológicos .....	16
2. MARCO TEORICO.....	18
2.1 Marco de referencia .....	18
2.2 Contexto del sector .....	21
2.3 Contexto del Premio Mariposa de Lorenz .....	29
2.4 Historia de la empresa (Ramo, 2012) .....	30
3. CAPITULO I: PERDURABILIDAD .....	33
3.1. Conceptos según autores .....	33
3.2. Aspectos para la perdurabilidad.....	36
3.3. Los trece componentes de perdurabilidad .....	38
3.4. Aspectos principales de perdurabilidad aplicados a la empresa .....	42
3.5. Patrones de medición (CADENA, Guzman, RIVERA, 2011) .....	43
4. CAPÍTULO II: DIRECCIÓN .....	46
4.1. Conceptos según autores .....	46
4.2. Componentes de dirección .....	51

5. CAPÍTULO III: GERENCIA.....	60
5.1. Conceptos según autores .....	60
5.2. Tipos de Gerencia.....	62
5.3. Componentes de Gerencia .....	65
6. CAPÍTULO IV: INTERNACIONALIZACIÓN.....	78
6.1. Conceptos según autores .....	78
6.2. La Internacionalización en Productos Ramos S.A. ....	88

#### TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Actividad emprendedora inicial (TEA) para 43 países, agrupados por etapa de desarrollo económico.....	18
Ilustración 2: Motivaciones para emprendimientos establecidos para muestra completa de América Latina. ....	19
Ilustración 3: Motivaciones para emprendimientos establecidos divididas por país. ....	20

#### TABLA DE CONTENIDO TABLAS

Tabla 1: Datos sector de alimentos.....	22
Tabla 2: Sectores industriales.....	23
Tabla 3: Sector Industrial .....	24
Tabla 4 Principales empresas del subsector. ....	26
Tabla 5 Utilidad bruta empresas del subsector. ....	27
Tabla 6 Rentabilidades empresas del subsector. ....	28
Tabla 7: Capacidades y habilidades de cada una de las dimensiones de la función directiva. ....	49
Tabla 8: Etapas del ciclo de vida de la internacionalización. ....	84
Tabla 9: Grado de internacionalización de la red.....	88

## **GLOSARIO**

Perdurabilidad: Que perdura durante el tiempo.

Dirección: Tendencia a dirigir las cosas hacía un fin.

Gerencia: Tener la capacidad eficiente de conducir las cosas hacía los objetivos determinados.

Internacionalización: Es la necesidad de buscar nuevos mercados a nivel internacional, debido a la globalización mundial.

## **RESUMEN**

La Universidad del Rosario, junto a la Facultad de Administración, anualmente hace entrega del Premio “Mariposa de Lorenz” al empresario más destacado del año, por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial. Este premio se realiza con el propósito de reconocer la perdurabilidad de las empresas colombianas.

Para esta investigación se hizo un análisis del Caso – Productos Ramo S.A. Empresa que en el año 2007 recibió este premio- la cual tenía como fin estudiar el por qué la empresa había sido escogida como ganadora tomando 3 disciplinas de la administración: dirección, gerencia e internacionalización, todas llevando un mismo hilo conductor a: la perdurabilidad.

Los resultados obtenidos a lo largo de toda la investigación llevaron a que la empresa ha sido perdurable gracias a la unión interna que ha mantenido a lo largo de los años, fundamentada en políticas, valores y principios claros que han hecho de Productos Ramo S.A. líderes en su sector.

## **PALABRAS CLAVES**

Perdurabilidad, dirección, gerencia, internacionalización.

## **ABSTRACT**

The University of Rosario, with the Faculty of Administration, presented an annual award, "Premio Mariposa de Lorenz", to the most prominent businessman of the year, because of its strategic direction, the operational efficiency, the social responsibility and the business ethics. This award is made in order to recognize the durability of Colombian companies.

For this research, has made an analysis of the Case – Productos Ramo S.A., company that in 2007 received the award- which had the purpose to study why this company had been the winner taking 3 disciplines of administration: the direction, the management and the internationalization, all conducted by business endurance.

Some results show that "Productos Ramo S.A." perdurance comes from its internal correlation throughout the years, specially supported by their clear value, principles, and politics that have made it the leader in the food sector.

## **KEY WORDS**

Perdurability, direction, management, internationalization.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación, se propone identificar el patrón y modelo que ha permitido perdurar a la empresa Productos Ramo S.A., una organización que ha logrado permanecer en el mercado colombiano por más de 60 años, gracias a una receta familiar *“..Que el fundador convirtió en imperio”*. Su reconocimiento de marca en las mentes colombianas ha hecho de esta empresa un éxito. *“Esta vende unos 155.000 millones de pesos anuales en Colombia, más que la multinacional Bimbo y estima que el consumo de chocorramo llega a los 120 millones de unidades por año.”* (Gómez, 2008) Sus productos son la insignia de la empresa, los cuales son distribuidos por vendedores puerta a puerta.

Debido a su éxito en el mercado, esta empresa fue galardonada por la Universidad del Rosario y la Facultad de Administración con el premio Mariposa de Lorenz, al mejor empresario 2007, escogida entre varias empresas, *“La selección incluyó a 20.000 firmas de todo el país, entre las cuales se seleccionaron 30 mediante criterios como comportamiento financiero, capital colombiano, reconocimiento de marca, dirección estratégica, productividad, calidad de productos y/o servicios, innovación y gestión directiva.”* (Gómez, 2008)

Teniendo en cuenta el éxito de la empresa, se realizó una entrevista con el empresario ganador del Premio Mariposa de Lorenz 2007, que por motivos de confidencialidad, no se dará a conocer el nombre de la persona que fue entrevistada, pero para el caso de estudio se denominará **“el entrevistado”**. Además se realizó una encuesta a colaboradores de la empresa, la cual consta de preguntas relacionadas con la perdurabilidad y longevidad, para determinar cuáles fueron los elementos más importantes que sobresalen en la organización, para haber sido merecedora del premio.

Adicionalmente, para el desarrollo de esta investigación fue necesario hacer un análisis detallado de cada una de las disciplinas de la administración aplicadas

a la empresa Productos Ramo, para así hallar características indispensables que han contribuido en el desarrollo óptimo de la misma, y su perdurabilidad.

Gracias a esto, se pudo determinar, entre otras cosas, que uno de los principales factores que ha llevado a Productos Ramo a ser una empresa sostenible, ha sido la cohesión interna entre los empleados y directivos de la organización, ya que cada uno de ellos persigue un mismo objetivo, lo cual hace más fácil el progreso de la compañía.

### **1.1. Problema de investigación**

Para la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, el tema de perdurabilidad empresarial es de mucho interés, dado los altos índices de mortalidad de las empresa registrado en el país, pese al altos niveles de creación e iniciativas empresariales, pero según estudios que realiza GEM Global Entrepreneurship Monitor (2008) las empresas siguen muriendo.

Para el 2009 la tasa total de la nueva actividad empresarial TEA, fue del 22,38% donde solo el 12,61% logró superar 42 meses de estar presentes en el mercado. Esto quiere decir que en las etapas de vida de una empresa, la mayoría no logra llegar a su etapa de madurez. Esto se podría ver relacionado a que la actividad empresarial se desarrolla más por necesidad, que por oportunidades en el mercado, según la tasa de nueva actividad empresarial la creación de empresas por necesidad para el 2009 fue de 7,54%, una tasa muy alta, ya que en países desarrollados esta tasa es del, 3,69% (El País , 2010). Este problema está más enfocado en las empresas pequeñas y medianas, conocidas como las Pymes. En realidad lo que varios estudios han llegado a concluir es que, solo logran sobrevivir las empresas grandes, que tienen visión de largo plazo.

Debido a la poca duración de las empresas en el mercado que logran llegar a la etapa de madurez, para ser longevas y perdurables en tiempo, esta información conlleva a la investigación a la búsqueda de encontrar:

- ¿Cuál es el patrón y modelo mental de las empresas que les ha permitido permanecer con calidad de vida en los mercados?

## **1.2. Sistematización del problema**

La mortalidad empresarial, registra que algunos de los problemas que no aseguran el progreso de las empresas, muchas veces es la falta de oportunidad de empleo, un limitado acceso al crédito, las condiciones del entorno económico, los trámites que se deben realizar y los altos costos de inversión. En algunas ocasiones empresarios nuevos, deben recurrir a fuentes de financiación informales o a recursos propios. Esto afecta tanto la creación de empresas, como la perdurabilidad de las existentes. De ahí surge si en realidad:

- ¿La perdurabilidad se debe a sus procesos financieros y capital colombiano?

El estudio realizado por la Universidad del Rosario, sobre el tema de perdurabilidad, la ha llevado a identificar condiciones empresariales en el contexto nacional. Con el fin de resaltar cuales son las características principales que tienen las empresas perdurables, se desea responder si:

- ¿El éxito se debe a la calidad de los productos, productividad o innovación de la empresa?

O por otro lado si las características representativas de esas empresas en realidad son otras, que las ha llevado a ser reconocidas en el mercado, desarrollándolas con visiones destinadas a comprender los fenómenos del mundo empresarial, los cuales evolucionan, crecen, maduran y finalmente mueren, es por esto que se lleva a responder si:

- ¿El sobrevivir en el tiempo se debe a su reconocimiento de marca por parte de los consumidores o a la dirección estratégica?

Finalmente, el último punto a resaltar durante esta investigación, es el tema de la internacionalización, proceso mediante el cual las firmas nacionales pueden entrar en mercados del exterior.

Este es un proceso que poco a poco el país ha estado logrando su incursión en los mercados globales. Uno de los orígenes de este proceso fue en 1990 en la apertura económica, donde el país abrió el mundo empresarial con el exterior.

La internacionalización ha estado muy ligada al tema de las exportaciones y de la inversión extranjera directa, siendo las exportaciones un proceso de relativo bajo costo y riesgo, mientras que la inversión extranjera ya es de mayor capital y de alto riesgo. Son pocas las empresas que pueden acceder a la inversión extranjera, pero en cambio, por el otro lado, son actualmente muchas las empresas que aparecen como exportadoras, siendo este el primer paso para la internacionalización (Robledo, 2011 Abril). Este aunque no es de alto riesgo, ni tan costoso, no es para todas las empresas, porque se requiere de inversiones, y esto muchas veces depende del tamaño de la empresa, por la necesidad de contar con los recursos financieros o la capacidad de crédito, pero además de saber identificar la acogida que pueden tener sus productos, en el mercado al cual se desea ingresar.

Existen diversas opciones para la internacionalización de una empresa, de acuerdo con las capacidades y recursos de cada una.

Lo que se desea analizar son algunos modelos de internacionalización, además identificar, si las empresas perdurables de Colombia han necesitado de esta opción para lograr sus objetivos, o lo tienen en mente para un futuro.

- ¿Qué ha pasado con el mercado internacional?, ¿Hacen parte de él?

Hay que tener en cuenta que el propósito de la resolución de estas preguntas, está en busca de encontrar como está la situación a nivel nacional, pero específicamente como se está desarrollando la Empresa Productos Ramo S.A. y lograr identificar las características que la ha hecho una empresa perdurable.

### **1.3 Justificación**

Productos Ramo S.A se ha convertido en una de las empresas más tradicionales del país, y a pesar de que en los últimos años no se han visto muchas innovaciones, es de admirar su perdurabilidad en el mercado, y su posicionamiento en el ambiente empresarial Colombiano. Es por esto, que resulta interesante analizar las claves de éxito de esta empresa, para realizar estudios de caso, como un ejemplo a seguir, dado que este tipo de casos daría una visión y motivación a los nuevos empresarios.

Este proyecto se realizó partiendo del estudio “*Condiciones para la Perdurabilidad Empresarial*”, realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario y su Facultad de Administración y del proyecto de Investigación “*Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad*”, el cuál busca determinar aquellos patrones que han permitido a algunas de las empresas galardonadas con el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz, sostenerse a través del tiempo.

El estudio de Productos Ramo S.A., así como el de las demás empresas pertenecientes a este proyecto, permitió identificar la ruta de éxito para salir de las crisis, y observar cuales fueron los aprendizajes del resurgimiento empresarial. Adicionalmente, se creó un patrón de “gerencia de perdurabilidad” en el cual se extrajeron los factores comunes resultantes de la comparación de las empresas estudiadas.

### **1.4 Objetivo general**

- Comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año, Mariposa de Lorenz, sus métodos y estrategias de participación en el mercado internacional.

## **1.5Objetivos específicos**

- Realizar un análisis comparativo entre el modelo de selección del premio empresario colombiano del año con los 13 componentes de medición de condiciones de perdurabilidad.
- Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio.
- Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad.
- Identificar la clave de éxito Productos Ramo S.A., que le ha permitido perdurar a través del tiempo, generando una recordación de marca, y siendo totalmente independiente de la transformación de su imagen.
- Identificar la participación de la empresa en el mercado internacional.

## **1.6Hipótesis**

La antigüedad de la empresa Productos Ramo S.A. ha hecho que tenga una recordación por parte los colombianos, dejando una huella por generaciones. Su perdurabilidad en el tiempo se debe a factores como el desempeño financiero, el capital colombiano utilizado, su productividad, la calidad de sus productos y su continua innovación.

Mediante el desarrollo de este trabajo se pretendió conocer y comprender las características que hacen a esta empresa perdurable y merecedora del premio Mariposa de Lorenz. Igualmente comprobar cuales son las características expuestas en los 13 componentes de la perdurabilidad y como esta empresa ha alcanzado dichos componentes.

A través de las encuestas que se realizaron a los empleados, se recolectó la información necesaria para entender el funcionamiento de la empresa, siendo algunas de estas características la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento.

Así mismo la entrevista concedida por un miembro importante de la empresa, mostró las directrices que han tenido para dirigir y gerencia durante todos estos años, componente de vital importancia a la hora de lograr perdurabilidad.

La información obtenida se podrá difundir al mundo empresarial colombiano para quienes lo consideren de utilidad, con la finalidad de buscar una mejor calidad de vida de los trabajadores y un país más justo y equitativo.

### **1.7 Aspectos metodológicos**

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se tuvo en cuenta información relevante sobre la perdurabilidad a nivel nacional, teniendo presente la mortalidad empresarial.

- Variables y categorías

Las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación, fue que las personas a encuestar fueran trabajadores de Productos Ramo S.A. y estos fueran profesionales.

- Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó fue una investigación cualitativa, con propósito concluyente. Fue un proceso sistemático con el cual se tomó una muestra del mercado objetivo, es decir, de la empresa Productos Ramo S.A. y se realizó una recolección de datos, mediante encuestas, con el propósito de medir sus respuestas con respecto a su punto de vista en aspectos específicos de la empresa, basados principalmente en la perdurabilidad de la misma. Por ejemplo, algunos de los temas a tratar son la eficiencia y compromiso de los empleados o la coordinación y comunicación entre los mismos. Esto con el fin de establecer el éxito de la empresa y su supervivencia en el tiempo.

- Universo, población y muestra

Esta investigación cuantitativa fue dirigida a empleados de cargos medios de la empresa Productos Ramo S.A., con experiencia y conocimiento de los procesos de la organización. Las encuestas, las cuales fueron la principal herramienta de análisis de investigación, se aplicaron a una muestra de 17 personas que cumplían con los requisitos mencionados anteriormente.

- Métodos y técnicas de recolección de la información

Dentro de la técnicas que se utilizaron para la recolección de la información, se contó con la colaboración de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, para el respectivo contacto con la empresa Productos Ramo S.A, así como con el apoyo del empresario para el diligenciamiento de la encuesta de perdurabilidad por parte de los colaboradores. Con ello se determinó que acciones o cambios se han realizado dentro de la misma, en su parte organizativa para que esta haya logrado ser perdurable en el tiempo.

- Métodos y análisis del manejo de la información

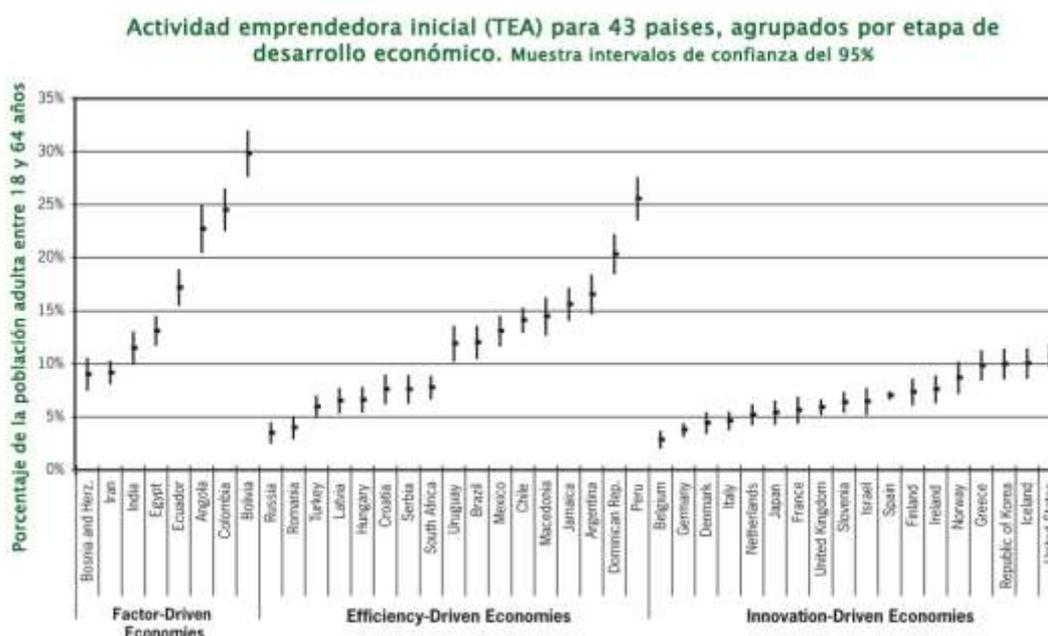
La información recolectada a través de las encuestas dio a conocer el punto de vista de la muestra referida dentro de la organización, lo cual permitió conocer la perspectiva interna de la empresa con respecto a su perdurabilidad. De otra parte, haciendo una comparación con las empresas que son objeto de estudio en este proyecto, se pudo determinar un patrón o un modelo de gerencia que sea clave para el éxito y la perdurabilidad de las empresas colombianas ganadoras del premio al empresario del año Mariposa de Lorenz.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 Marco de referencia

A pesar de que Colombia es uno de los países más emprendedores del mundo, ocupando el tercer lugar entre 43 países, después de Bolivia y Perú, según un estudio realizado por **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** en el 2008, la mortalidad de las empresas sigue creciendo. El mismo estudio demuestra que solo el 14% de las nuevas empresas se crean en un marco de formalidad, y la mortalidad empresarial es creciente, pues mientras se da una tasa de creación de empresas de 22,48%, la tasa de cierre de compañías es de 10,52%.

**Ilustración 1: Actividad emprendedora inicial (TEA) para 43 países, agrupados por etapa de desarrollo económico.**



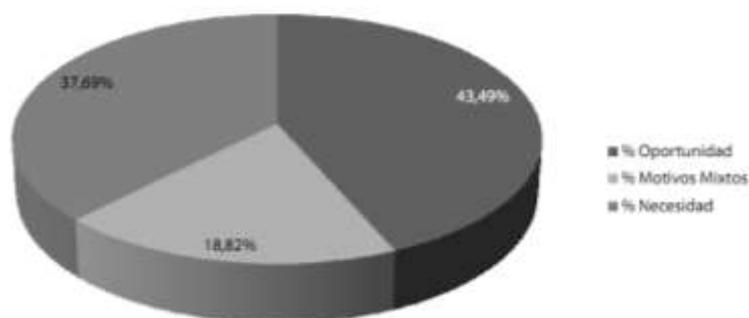
Fuente: GEM Adult Population Survey (APS) – Global Entrepreneurship Monitor Executive Report 2008 – <http://www.Gemconsortium.org/>

El Gobierno Nacional ha desarrollado políticas en las cuales se presta acompañamiento y asesoría a las nuevas empresas, además de programas de

inversionistas en busca de nuevos proyectos, pero estas medidas siguen siendo insuficientes, ya que aunque alargan más el tiempo de vida de las empresas, no son suficientes para generar su perdurabilidad a través del tiempo. Algunas de las razones por las cuales las empresas colombianas mueren en un periodo tan corto, según Julián Domínguez, Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio en el 2010, afirma que en primer lugar es la escasez de capital de trabajo, lo que lleva al empresario a buscar créditos que en el futuro no puede pagar, lo cual genera el cierre definitivo de la empresa.

La segunda razón es que la motivación de los empresarios colombianos para crear su propia empresa se limita a una necesidad personal, y no se contempla la posibilidad de crear una empresa dinámica, con un crecimiento continuo y capaz de obtener alta rentabilidad que genere valor. Según el mismo estudio del GEM en el sector comercio, las empresas en Colombia nacen por necesidad y no por oportunidad, mientras que la media en América Latina muestra que el 43,5% de las empresas en este mismo sector nacen por oportunidad.

**Ilustración 2: Motivaciones para emprendimientos establecidos para muestra completa de América Latina.**



Fuente: Análisis de la Actividad Emprendedora en Sectores de Comercio en América Latina: Una aproximación desde el Global Entrepreneurship Monitor 2010 – [www.fundes.org](http://www.fundes.org) GEM Encuesta a la Población Adulta (APS) 2008 - 2009

**Ilustración 3: Motivaciones para emprendimientos establecidos divididas por país.**

<b>País</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Motivos Mixtos</b>
Argentina	50,0%	45,2%	4,8%
Bolivia*	41,7%	11,1%	47,2%
Brasil	50,8%	42,2%	7,0%
Chile	39,3%	41,6%	19,1%
Colombia	41,7%	51,8%	6,5%
Ecuador	44,3%	39,7%	16,0%
Guatemala	53,0%	37,0%	10,0%
Jamaica	34,6%	46,6%	18,8%
México*	55,3%	15,8%	28,9%
Panamá	50,0%	26,2%	23,8%
Perú	47,4%	22,8%	29,8%
República Dominicana	32,9%	42,3%	24,8%
Uruguay	52,4%	38,1%	9,5%
Venezuela	29,2%	58,4%	12,4%

Fuente: Análisis de la Actividad Emprendedora en Sectores de Comercio en América Latina: Una aproximación desde el Global Entrepreneurship Monitor 2010 – [www.fundes.org](http://www.fundes.org)

Es importante aclarar que la creación de empresas perdurables y sostenibles en el tiempo, es un factor determinante para el crecimiento económico y la competitividad del país. En Colombia, según un estudio de mortalidad empresarial realizado en conjunto por las universidades Javeriana de Cali, ICESI de Cali, los Andes y Universidad del Norte, muestran que el 61% de las empresas nacientes se encuentra en el sector de servicios de consumo, es decir bares, restaurantes y demás negocios que no son precisamente a los que mueven la economía. En los países de altos ingresos este sector representa 39%, mientras que en el sector de servicios industriales, el cual dinamiza la economía, solo hay un 7% de empresas nacientes (Confecámaras, 2011).

- El 17,2% de las nuevas empresas utilizan tecnología de punta (disponible en el mercado hace menos de un año). En Chile ese porcentaje es de 6,37%.

- El 32,5% de los emprendedores considera que el miedo al fracaso frenaría su intención de crear una nueva empresa; y donde menos temor hay es en Holanda.
- El 50,1% de los nuevos empresarios busca un mejor nivel de ingresos, mientras que el 40% aspira a la independencia.
- El 93,3% de quienes invierten en las nuevas empresas son familiares, amigos, vecinos y colegas.
- Mientras en Colombia se inicia una nueva empresa con 23,4 millones de pesos, aproximadamente, el promedio mundial es de 130 millones, lo que explicaría el bajo potencial de crecimiento y los problemas de supervivencia de las nacionales.
- Hay 6 millones de colombianos entre los 18 y 64 años que están creando nuevas empresas. (El Tiempo, 2008)

Debido a estas cifras, el Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad de la Universidad del Rosario, identificó algunas de las características y condiciones para la perdurabilidad de la Pymes, a nivel nacional. A partir de esto, se espera contribuir a la reducción de mortalidad de las empresas. Dentro de los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta, se encuentran la gerencia centrada en el mejoramiento, es decir, la productividad u optimización de los recursos y de la mano con el direccionamiento estratégico y el gobierno.

## **2.2 Contexto del sector**

La empresa de Productos Ramo S.A. hace parte del sector de alimentos, lo cual hace importante mirarlo de manera macro para luego ver como la empresa ha ido evolucionando dentro del mismo.

Tomando los datos disponibles en la Encuesta Anual Manufacturera del DANE para el año 2009 y tomando algunas referencias del año 2006 se ve la evolución del sector.

**Tabla 1: Datos sector de alimentos.**

Grupos Industriales	Número de Empresas (2006)	Número de Empresas (2009)	Personal Ocupado Permanente (2006)	Personal Ocupado Permanente (2009)	Personal Ocupado Temporal (2006)	Personal Ocupado Temporal (2009)	Total Personal Ocupado (2006)	Total Personal Ocupado (2009)
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	170	186	9.786	11.081	4.287	5.898	14.073	26.747
Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	113	134	7.244	7.631	1.801	2.127	9.045	11.714
Elaboración de productos lácteos	138	167	8.242	8.788	3.753	3.968	11.995	16.895
Elaboración de productos de molinería, de almidones y productos derivados del almidón y alimentos preparados para animales	218	232	8.984	9.600	2.563	3.305	11.547	16.281
Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizuz y productos	455	537	13.958	16.622	4.013	4.599	17.971	25.924
Elaboración de productos de café	106	107	2.562	2.714	641	673	3.203	4271
Ingenios, refinarias de azúcar y trapiche	27	33	5.748	5.825	431	318	6.179	7449
Elaboración de otros productos alimenticios	148	193	8.432	10.977	2.229	3.248	10.661	22876
<b>Total</b>	<b>1375</b>	<b>1589</b>	<b>64.956</b>	<b>73.238</b>	<b>19.718</b>	<b>24.136</b>	<b>84674</b>	<b>132.157</b>

Fuente:

[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio\\_alimentos\\_Vasquezta\\_ngarife.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio_alimentos_Vasquezta_ngarife.pdf), [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96&Itemid=59](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=59)

Como se evidencia en la Tabla 1: Datos sector de alimentos., algunos de los subsectores que componen el sector alimenticio, muestra que este ha

aumentado tanto en el número de establecimientos presentes como en la generación de empleo por cada una de ellas, específicamente en la elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares, se denota que el número de establecimientos abiertos fue 83, y de empleos totales fue de 2.624; para haber pasado tan solo 3 años se puede decir que el crecimiento del sector ha sido representativo. Así mismo, se evidencia que es el que más genera empleo dentro del sector alimenticio, reiterando más la importancia de este sector hoy en día.

El subsector de elaboración de productos de panadería ha comenzado a seguir con un potencial dentro del país, en las siguientes tablas se pretende mostrar la importancia y la posición que tiene hoy en día dentro de la economía del país.

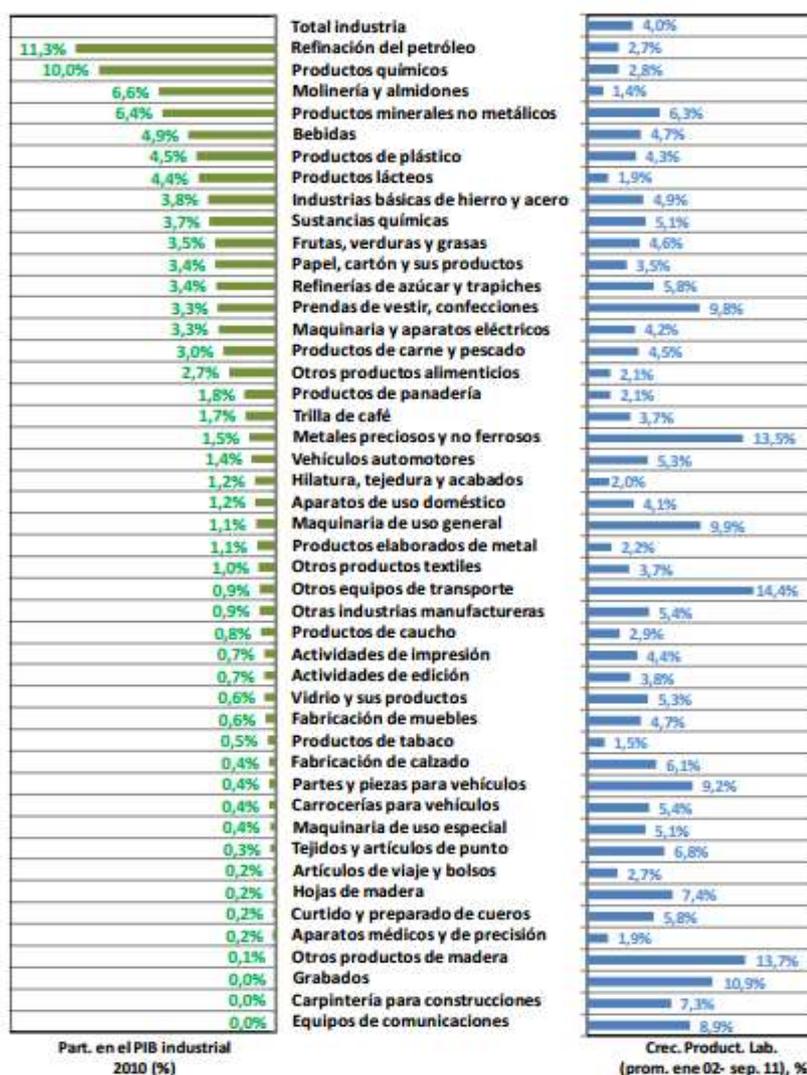
**Tabla 2: Sectores industriales**



Fuente: [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436) nombre de la tabla Participación en las exportaciones industriales –izquierda– (2011\*\*) y grado de sofisticación\* de exportaciones – derecha– (2010), por sectores industriales agregados

Como lo muestra la Tabla 2: Sectores industriales, la participación de la panadería en las exportaciones no son tan altas, tiene tan solo un 0,6%, pero con un punto positivo y es que a pesar de tener tan poca presencia, se encuentran dentro del promedio de las demás producen, así mismo deja la puerta abierta a la incursión de nuevas exportaciones de este producto que hoy en día es uno de los más demandados en el país.

**Tabla 3: Sector Industrial**



Fuente: [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436) nombre de la tabla: Participación en el PIB industrial (2010) –izquierda–, y crecimiento de la productividad laboral (promedio ene02 – setp11) –derecha–, por sectores.

Por otro lado del 40% de la participación con la que cuenta la industria, los productos de panadería aportan un 1,8% al PIB y una producción laboral del exterior de 2,1%. La participación del PIB de la industria manufacturera aportó el 14,40% para el 2011 al PIB total, considerando este porcentaje, la participación de los productos de panadería, ratifica que este subsector es un gran creador de empleo, el cual tiene una participación de ocupación del 4,2% y un crecimiento del 0,1% (DNP, 2011).

Igualmente hay que tener en cuenta que “El sector de molinería, panadería y almidones ha registrado un desempeño moderado durante el año, explicado principalmente por los altos precios internacionales de sus principales materias primas importadas, que son: (1) el trigo, que es el principal insumo para la producción de harinas y productos de panadería, y (2) el maíz y la soya, que es el insumo base de la producción de alimentos balanceados para animales.” (DNP, 2011)

### **El sector de elaboración de panadería y Productos Ramo S.A.**

Según el análisis, Productos Ramo cuenta con un gran potencial, un continuo crecimiento y las posibilidades de extensión en el exterior son considerables, además, cuenta con una extensa planta laboral, que ha generado empleo a lo largo de su vida empresarial.

Para poder ver cómo está la compañía con respecto a su competencia, se deben analizar las variables como patrimonio, ventas, activos y el porcentaje de la participación de mercado que tiene.

La Tabla 4 Principales empresas del subsector. Muestra cuáles son las principales empresas dentro de este subsector. Los datos de esta son del año 2007, cabe resaltar que en este año la empresa recibió el Premio Mariposa de

Lorenz, gracias a su excelente manejo empresarial. Productos Ramo S.A. cuenta con unas utilidades netas de 12.185 millones de pesos, mientras que su principal competencia Bimbo cuenta con tan solo 2.952 millones de pesos. Con respecto a la competencia Ramo tiene una gran ventaja viéndose como una empresa sólida en cada una de las cifras expuestas.

**Tabla 4 Principales empresas del subsector.**

(cifras en millones de \$)	TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	INGRESOS OPERACIONALES	Utilidad Neta
GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.	4.241.740	4.241.740	73.580	4.168.160	252.873
NESTLE S A	641.847	421.609	220.238	1.017.325	59.349
ZENU S.A	461.166	203.380	257.786	493.188	55.392
COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.	786.078	340.040	446.037	903.102	49.651
COLOMBINA S.A.	661.118	319.482	341.636	505.057	36.173
DEL MAIZ S.A.	297.101	76.802	220.298	424.427	26.740
NOEL S A	700.830	302.607	398.223	587.615	21.028
QUALA S.A.	271.345	131.980	139.364	462.920	17.691
KELLOGG DE COLOMBIA	78.136	26.601	51.535	154.276	16.968
PRODUCTOS RAMO S A	122.437	34.707	87.730	135.390	12.185
ITALCOL LTDA	84.865	50.986	33.879	260.876	7.949
<b>NESTLE PURINA S A</b>	<b>53.690</b>	<b>18.279</b>	<b>35.411</b>	<b>99.394</b>	<b>5.892</b>
<b>LA ROSA S A</b>	<b>97.516</b>	<b>16.618</b>	<b>80.898</b>	<b>37.033</b>	<b>3.221</b>
BIMBO DE COLOMBIA	103.416	29.865	73.551	150.181	2.952
COMAPAN S A	27.895	8.950	18.945	46.933	2.950
PONQUE RAMO DE ANTIOQUIA S.A.	25.435	7.207	18.228	26.603	2.017
RAMO DE OCCIDENTE	11.326	1.319	10.006	13.970	1.571
COMESTIBLES ITALO S.	34.178	19.783	14.395	53.684	1.210
GALLETAS GRECO LTDA	2.922	2.360	562.752	3.969	158
GALLETERIA Y PANIFICADORA MAMI	4.131	1.067	3.064	8.426	82
DANONE ALQUERIA S.A.	53.553	30.922	22.631	-	-621
PROD. CASTIPAN S.A.	8.147	4.297	3.850	9.147	-1.097
KRAFT FOODS COLOMBIA	68.793	63.217	5.575	104.375	-8.047
DPA	124.579	119.811	4.768	233.672	132
Total 652 empresas	<b>27.369.695</b>	<b>9.452.939</b>	<b>17.917.045</b>	<b>27.062.091</b>	<b>1.276.352</b>

Fuente: SUPERSOCIEDADES, cálculos de la ENS.

Fuente:

[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio\\_alimentos\\_Vasqueztangarife.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio_alimentos_Vasqueztangarife.pdf)

Aparte de las cifras arrojadas por el balance general, factores como los costos de producción son relevantes en la fabricación de esta clase de alimentos, ya que si los costos son demasiado altos, el margen de utilidad tiene a bajar y así mismo las utilidades de la empresa, con respecto a este punto en particular el entrevistado, afirmo, que esta empresa es productora de gran parte de sus

materias primas, lo cual les ha permitido ofrecer productos de buena calidad y a un bajo precio. Entre la producción de sus materias primas, se encuentra la granja avícola que cuenta con más de 500.000 gallinas donde se logran abastecer de sus huevos. Por otro lado también producen el concentrado para esas gallinas y además cuentan con molinos de trigo, donde procesan el grano que importan de Canadá.

Entonces se puede concluir que la empresa de alguna manera ha buscado tener una integración vertical que les ayude con la administración y manejo de sus costos y gastos, como se observa en la Tabla 5 Utilidad bruta empresas del subsector. Bimbo tiene gastos de ventas del 53,63% sobre sus ingresos operacionales, mientras que Ramo cuenta con 70,06% de gastos contra un 29,94% de sus utilidades brutas, lo que hace suponer que estos valores son influenciados por el tamaño de la empresa.

**Tabla 5 Utilidad bruta empresas del subsector.**

Razón Social	Gastos de ventas sobre Ingresos operacionales %	Utilidad bruta %
1.GRUPO NAL DE CHOCOLATES S.A.	0,40	99,60
<b>2. NESTLE DE COLOMBIA S A</b>	<b>62,38</b>	<b>37,62</b>
3. INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.A	63,44	36,56
5. RICA RONDO .	71,60	28,40
6. CIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.	66,01	33,99
7. COLOMBINA S.A.	69,86	30,14
<b>14. COMPAÑIA DE GALLETAS NOEL S A</b>	<b>64,95</b>	<b>35,05</b>
15. QUALA S.A.	54,50	45,50
16. KELLOGG DE COLOMBIA S.A.	40,29	59,71
21. ALPINA PRODS ALIMENTICIOS S A	63,77	36,23
22. PARMALAT COLOMBIA LTDA	75,59	24,41
26. PRODUCTOS RAMO S A	70,06	29,94
30. PROCESADORA DE LECHE S A	78,80	21,20
31. CONTEGRAL S.A.	92,30	7,70
34. ITALCOL DE OCCIDENTE LIMITADA	92,96	7,04
37. DULCES DE COLOMBIA S A	75,16	24,84
<b>43. NESTLE PURINA</b>	<b>50,37</b>	<b>49,63</b>
<b>57. COMESTIBLES LA ROSA S A</b>	<b>81,01</b>	<b>18,99</b>
58. BIMBO DE COLOMBIA S A	53,67	46,33
DPA MANUFACTURING	93,27	6,78
Fuente; SUPERSOCIEDADES, cálculos de la ENS		

Fuente:

[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio\\_alimentos\\_Vasqueztangarife.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio_alimentos_Vasqueztangarife.pdf)

**Tabla 6 Rentabilidades empresas del subsector.**

Razón Social	Rentabilidad del Patrimonio	Rentabilidad del Activo	Rentabilidad operacional	Rentabilidad neta
<b>2. NESTLE DE COLOMBIA S A</b>	<b>26,95</b>	<b>9,25</b>	<b>8,42</b>	<b>5,83</b>
3. INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.A	21,49	12,01	13,36	11,23
5. RICA RONDO .	17,93	14,48	7,40	8,74
6. CIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.	11,13	6,32	8,17	5,50
7. COLOMBINA S.A.	10,59	5,47	0,86	7,16
14. NOEL S A	5,28	3,00	9,83	3,58
15. QUALA S.A.	12,69	6,52	5,63	3,82
16. KELLOGG DE COLOMBIA	32,93	21,72	21,43	11,00
21. ALPINA PRODS ALIMENTICIOS S A	5,22	1,95	4,79	1,39
22. PARMALAT COLOMBIA LTDA	21,11	12,94	7,87	5,50
26. PRODUCTOS RAMO S A	13,89	9,95	11,17	9,00
30. PROCESADORA DE LECHES	9,73	7,99	11,58	7,25
31. CONTEGRAL S.A.	7,53	4,13	3,25	2,07
34. ITALCOL DE OCCIDENTE LIMITADA	23,46	9,37	3,99	3,05
37. DULCES DE COLOMBIA S A	28,82	12,95	20,55	20,01
<b>43. NESTLE PURINA</b>	<b>16,64</b>	<b>10,97</b>	<b>10,43</b>	<b>5,93</b>
<b>57. COMESTIBLES LA ROSA</b>	<b>3,98</b>	<b>3,30</b>	<b>9,50</b>	<b>8,70</b>
58. BIMBO DE COLOMBIA S A	4,01	2,85	4,07	1,97
DPA Manufacturing	2,77	0,11	3,22	0,06

Fuente: SUPERSOCIEDADES, cálculos de la ENS

Fuente:

[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio\\_alimentos\\_Vasqueztangarife.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio_alimentos_Vasqueztangarife.pdf)

Por otro lado, analizando la Tabla 6 Rentabilidades empresas del subsector.en cada una de sus cuentas es considerablemente alto lo que le da la imagen de ser una empresa sólida dentro del mercado.

La participación de la empresa en el mercado, muestra que tanto porcentaje del segmento al que se esta dirigido, está consumiendo el producto por encima del de la competencia, Productos Ramo a lo largo de toda su trayectoria ha cautivado a los colombianos con sus productos razón, que la ha hecho muy fuerte en el mercado y que la ha blindado ante la entrada de nuevas empresas, frente a esto el entrevistado dio a conocer que, para la empresa fue un desafío la entrada de unos de sus competidores más fuertes como lo es Bimbo, ya que este es el mayor productor de pan en el mundo. Para enfrentar esto, Ramo debió cuidar su línea de ponqué, ya que era la estrella de la compañía, y no dejarse sacar del mercado.

Debido a su competitividad en el mercado, la empresa, luego de casi 10 años que lleva Bimbo en el mercado, ha logrado mantener su participación en un valor aproximado del 60 – 70%.

### **2.3 Contexto del Premio Mariposa de Lorenz**

El Premio al Empresario del año “Mariposa de Lorenz”, es entregado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, al empresario más destacado, con el fin de reconocer la perdurabilidad de las empresas colombianas. Resaltando a los empresarios que han logrado, a través del tiempo crecimientos superiores y aportes relevantes a la construcción de un país con mayores niveles de calidad de vida, equidad y justicia social. Este Premio refleja la importancia de las pequeñas causas generadoras de grandes efectos en el tiempo. Entre estos se tiene en cuenta la importancia que tiene el caos como generador de estabilidad y cambios permanentes, igualmente la capacidad que tienen las empresas de sobreponerse a las adversidades del ambiente, además de la capacidad para perdurar en el tiempo, en momentos de crisis, debido a fuerzas externas, y como estas crecen, evolucionan y coevolucionan. (U. del Rosario, 2012)

Los criterios que son tenidos en cuenta para escoger a las empresas son: (Barreto, 2011)

1. Capital colombiano privado
2. Desempeño financiero Superior
3. Encuesta de Impacto Social. Los aspectos evaluados en la encuesta:
  - Calidad de proyectos y/o servicios
  - Innovación
  - Gestión Directiva
  - Liderazgo

- Atractivo para trabajar en ella
- Compromiso ciudadano

#### **4. Encuesta de Reconocimiento de Marca**

El Fundador de Productos Ramo S.A. en el año 2007 fue elegido por la Universidad del Rosario y la Facultad de Administración, como el Empresario del Año. Este fue seleccionado finalmente entre 30 empresas, donde algunas de las nominadas fueron, Caracol T.V., la Compañía Nacional de Chocolates y Confecciones Leonisa.

El Premio Mariposa de Lorenz “símbolo de lo complejo, de la construcción esforzada y de la tenacidad para enfrentar la dificultad y avanzar en la perdurabilidad”, fue concedido en años anteriores a: Carlos Ardila Lulle (2005), Arturo Calle (2006) y a Pedro Gómez Barreto (2006) (CVNE, 2008) y en años posteriores a Beatriz E. Fernández, Eduardo Macia Restrepo (2008); Carlos Enrique Piedrahita (2009); Aníbal Roa Villamil, Jesús Guerrero y Luz Mary Guerrero (2010); y Alfonso Ocampo Gaviria (2011). (U. del Rosario, 2012)

Para Hans Peter Knudsen, Rector de la Universidad del Rosario, *“es un orgullo otorgarle este reconocimiento al empresario Rafael Molano Olarte por sus aportes a la dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial y agradecerle públicamente su contribución a la construcción de un país utilizando como medio la consolidación de empresas portadoras de futuro y esperanza.”* (CVNE, 2008)

#### **2.4 HISTORIA DE LA EMPRESA (RAMO, 2012)**

En 1950 el empresario emprende su idea, vendiendo a sus compañeros en la organización donde laboraba, los ponqués que su esposa le preparaba, con la receta original que su suegra le dio. El sabor los había conquistado y ahora todos le pedían por encargo. Comienza la historia de Productos Ramo con el Ponqué Ramo Tradicional.

Con el pasó de los años, el empresario comienza a vender en tiendas. Pero para que el producto rotara a la altura de su aceptación, decide con la ayuda de un tendero, venderlo tajado. Y para que el Ponqué Ramo no se desparramara la esposa lo amarró con una cinta de seda blanca y lo adornó con un ramo del mismo material, de allí surge el nombre de la industria casera.

Para 1964, con un importante crédito bancario que tuvo, el fundador inicia en la Carrera 33 con Calle 6 en Bogotá, la producción industrial a gran escala con la colaboración técnica del Doctor Iregui. Como resultado de esto, nacen productos como el Ponqué Ramito y posteriormente, la línea Gala. Tres años más adelante Ramo crece y abre una planta en Antioquia.

En el año 1969, la demanda aumentó y el fundador tuvo que localizar un terreno futurista para construir una nueva planta de producción, el Parque Industrial Ramo en Mosquera (Cundinamarca). Hoy en día, esta zona es sin duda, uno de los sectores industriales más importantes del país. Esto generó el lanzamiento de grandes productos al mercado, como las achiras, y el chocorramo.

La necesidad de proteger el crecimiento de materias primas inestables, lleva a él fundador a crear la granja avícola Avinsa, en 1973. Hoy, más 600.000 gallinas le proporcionan a Ramo la mayoría de sus huevos. Ramo también produce el concentrado especial con el que ellas se alimentan.

Luego gracias a un viaje del fundador en 1975, nace la distribución en triciclos. El fundador inspirado en los triciclos de la China, los mejora ubicando el furgón en la parte trasera. De esta forma, revolucionó el sistema de distribución en Colombia, llegando con mayor economía y eficiencia a todos los rincones del país.

Más adelante en 1979, Ramo abre una planta en el Valle del cauca con operación en la ciudad del Palmira. Y Sale al mercado la línea de Pan Ramo. Pero se lanzan nuevas líneas de mercado.

Las ganas de seguir creciendo y poder controlar la calidad de los ingredientes llevan a él fundador a comprar el Molino las Mercedes, en 1996, el cual recibe el trigo desde Canadá y Estados Unidos y lo procesa especialmente para producir la harina de sus ponqués, galletas y pan.

Para el 2012 en el primer semestre nuevos productos ven la luz: Gansito Mora y Arequipe y Gansito de Chocolate. Para el segundo semestre salen al mercado Ramitos Frutos Rojos, Ramitos Frutos Amarillo, Galletas Artesanas de Trigo Entero y Trigo Entero con miel natural, Ponqué Ramo de Nuez y Chocorrano Mini.

Productos Ramo, en la participación a la Responsabilidad Social cuenta con una unión familiar que ayuda a las familias de los trabajadores de la empresa. Entre esto se encuentra, Santa Rosa de Viterbo en Boyacá, un taller donde se encuentran un grupo de madres de cabeza de familia, que cosen los uniformes para los trabajadores de la empresa. Este taller nació con el fin de ayudar a este grupo de mujeres, para que tuvieran un ingreso, y dieran ejemplo a los hijos de los trabajadores de la importancia de valorar el trabajo, de sus padres. Igualmente existe un kínder Ramo, en el cual los hijos de los trabajadores entre 9 y 15 años, pueden participar en una actividad en la planta donde toman clases, y hacen trabajos sencillos, con el fin de que entiendan, la labor que desarrollan sus padres, y aprendan principios cívicos y morales.

### **El proceso de producción, la Cocina de Don Olimpo:**

**“Nuestros ingredientes:** Seleccionamos los mejores ingredientes: harina de nuestro molino, huevos y frutas de nuestra granja y trigo de nuestros campos; lo mejor de la naturaleza, para que nuestros productos sean los más ricos.

**La higiene es lo primero:** En Ramo somos muy cuidadosos y cumplimos con todas las condiciones de higiene que exige el proceso de elaboración de nuestros productos.

**Nuestra receta es única:** Pesamos y mezclamos los ingredientes que requiere cada receta con el cuidado y el amor que sólo Ramo sabe darle.

**La Medida Perfecta:** Cuando hacemos ponqué, galletas, pasabocas o pan, dosificamos la cantidad de masa con exactitud para cada molde y le damos los toquecitos únicos que los hacen especiales.

**Al horno:** Ponemos en el horno la masa, y de acuerdo con las características de cada producto, le damos la temperatura y el tiempo perfecto para hacer los mejores ponqués, galletas, pasabocas y panes.

**Cuidemos los detalles:** Dejamos algunos productos en reposo para que obtengan la textura y el sabor que tú tanto disfrutas.

**Empacando con amor:** Cortamos y empacamos los productos en porciones perfectas para todos los gustos, presentaciones individuales o familiares.

**De la cocina Ramo a la tienda:** Los productos sales de la gran cocina Ramo directamente a nuestros famosos triciclos para que los distribuyan en tiendas, mini mercados y supermercados.

**Y a disfrutarlos en familia:** Y llegan a tu mesa fresquitos deliciosos con la receta que sólo Ramo sabe hacer.” (Ramo, 2012)

### **3. CAPITULO I: PERDURABILIDAD**

Con la información, en general sobre el sector, y el contexto que rodea a este trabajo, se analizaron de forma más profunda los términos, necesarios para resolver los objetivos planteados, y llegar a una conclusión pertinente. Todo esto teniendo en cuenta igualmente información de la empresa Productos Ramos S.A.

#### **3.1. Conceptos según autores**

Las empresas hoy y siempre han luchado, para salir adelante, a pesar de las adversidades que se presentan a su alrededor, como: económicas, políticas, sociales, culturales, éticas, entre otras. Las que logran sobrepasar todos estos problemas son aquellas que a través del tiempo se vuelven perdurables. Este es un proceso difícil de sobrellevar ya que la tasa de mortalidad empresarial es alta. “Gobiernos, gremio, academia y empresarios viene preocupándose por la alta tasa de mortalidad de las empresas familiares, fenómeno que tiene un efecto retardador en los procesos de crecimiento, por supuesto, Colombia no es la excepción. El protagonismo de las empresas de familia en la economía nacional y en la vida de la nación ya no se discute.” (Gómez & Vargas, 2012. Pág 13) Hay que tener en cuenta que Productos Ramo S.A. es una empresa familiar, que se ve afecta por lo dicho anteriormente.

Para la Real academia de la lengua española, ser perdurable, es una condición de lo que dura mucho y permanece para siempre, esta definición es un punto de partida para ir entendiendo su significado, pero para ir más a fondo, esta se puede entender como:

*“Una empresa perdurable es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa, en la cual la empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible.”* (Rivera, 2011)

Según esta definición, Productos Ramo S.A., ha sido una empresa perdurable en el tiempo ya que lleva más de 60 años del mercado, superando los desafíos del mismo, pero además, haciendo lo que mejor sabe hacer: ponqués.

Por otro lado según el Centro de Investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario,

*“...una empresa es perdurable si a través del tiempo presenta una serie de características: desempeño superior permanente, - el desempeño superior permanente lo consigue una organización al presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil de forma permanente-, logra una posición única y difícilmente imitable mediante un adecuado manejo de las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios de mercado no explotados o débilmente explotados definidos como manchas blancas y ha realizado un análisis de sus competidores, siempre y cuando se lleve a cabo una administración enmarcada en la dirección y la gerencia.” (Cadena, Guzman, Rivera 2006)*

Para él entrevistado, la perdurabilidad empresarial es en general que *“una empresa logre tener trascendencia en el tiempo, pero que además pase de generación en generación”*. Ya que para él existe un problema importante, en cuanto que a medida que el fundador esté presente en la empresa, está logra ser exitosa, pero cuando la empresa pasa en manos de nuevas generaciones, muchas veces dejan “morir” la empresa, porque normalmente lo intereses de cada uno cambian y se pierde el rumbo de la organización, el entrevistado afirma que, la perdurabilidad, es en general asegurar que una compañía se logre mantener vigente y en lo posible respetando siempre la misión que se estableció desde un principio, sin dejar de lado los valores éticos y morales.

Por otro lado, dentro de la perdurabilidad existen diferentes niveles:

*“El primero de ellos, se presenta cuando la empresa puede ser perdurable en el tiempo pero ser una empresa morbil, entendida la morbilidad como una patología de la empresa al no lograr un desempeño superior y presentar resultados financieros por debajo de una medida de desempeño superior, como lo es el percentil setenta y cinco o la tercera cuartilla. La empresa llega a presentar esta enfermedad, entre otras cosas, por la incapacidad de alcanzar ventajas únicas y difícilmente imitables y seguir las “mejores prácticas de los rivales” en la búsqueda de un posicionamiento estratégico simple y resultados económicos que le permitan sobrevivir. Esa lucha por sobrevivir la ha conducido entre otras cosas a una guerra de precios, guerra por mecanismos de promoción y*

*publicidad para atraer a los clientes y a la contribución de la convergencia estratégica del sector... El segundo caso se presenta cuando la empresa ha superado esta situación de la morbilidad y logra tener mucha longevidad siendo saludable, obtiene una ventaja única y difícilmente imitable generando superioridad competitiva, ha logrado la innovación respecto de sus competidores y alcanza la divergencia estratégica.”* (Cadena, Guzman, Rivera, 2006)

Es decir, que es muy diferente una empresa perdurable a la longeva, ya que la longevidad, según la Real academia de la lengua, es la cualidad de un largo vivir, pero no precisamente en buenas condiciones, en cambio, por el otro lado la perdurabilidad, es vivir largo tiempo pero garantizando estabilidad.

### **3.2. Aspectos para la perdurabilidad**

Considerando las definiciones anteriores, ¿Qué se debe tener en cuenta para que una empresa sea perdurable?, según Hugo Alberto Rivera, (2007) Economista empresarial: *“De acuerdo con el estudio “Condiciones para la perdurabilidad empresarial”, realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario de Bogotá, 318 empresas de Colombia son perdurables. Esta condición la han alcanzado por dos razones: Primero, por tener resultados financieros superiores sostenibles a través del tiempo. Esta es una característica para ser longevo, pero no para ser perdurable, ya que se acuerdo con De Geus (1997, p.7) “aun cuando la rentabilidad es un síntoma de salud, no predice o determina la salud corporativa.” Esto nos lleva a una segunda condición. Y es que las organizaciones consideradas perdurables realizan variaciones a su forma organizativa interna, presentando sensibilidad frente al entorno, lo que les permite adquirir habilidades para aprender y adaptarse.”* (Rivera, 2011)

Así mismo el Economista empresarial, Hugo Rivera afirma que las empresas que no logran salir adelante y ser perdurables, son por factores tales como:

*“1) ausencia de sensibilidad al medio circundante; 2) carencia de cohesión interna, expresada en la no presencia de un sentido de identidad y de comunidad; 3) falta de tolerancia a pensamientos diferentes y la no apertura a nuevas ideas; 4) una gestión financiera deficiente, caracterizada por el despilfarro de recursos; 5) problemas de sucesión en los cargos gerenciales, y 6) efectos de la rivalidad con las otras organizaciones.” (Rivera, 2011)*

Por otro lado hay que tener en cuenta lo que opino el entrevistado al respecto, el cual indicó que los factores que llevan a una empresa al decaimiento, normalmente son perder el foco en el consumidor, es decir, dejar de un lado al cliente. Porque todas las empresas viven de los clientes, sin ellos no existirían las empresas. Por otro lado, también asegura que es por falta de innovación, así mismo como el manejo de los precios y la logística.

Pero un punto importante a destacar es no descuidar las finanzas, es decir, una imprevisión en el manejo de la liquidez, ya que esto lleva a la quiebra a cualquier empresa, porque estas pueden vivir con pérdidas, más no sin caja.

Igualmente el entrevistado, piensa que es necesario una cohesión entre todos los miembros de la organización, sí todos trabajan en pro de los objetivos de la empresa, esta saldrá adelante y logrará mantenerse en el tiempo.

Los dos personajes, concuerdan en dos puntos muy importantes, en la carencia de cohesión interna, en la falta de pertenencia e identidad por parte de los trabajadores, es necesaria la fuerza de fidelidad de los empleados para con la empresa, porque todos juntos son quienes la sacan adelante. El otro punto a resaltar es la gestión financiera deficiente, caracterizada por el despilfarro de recursos, en no tener cuidado con la rentabilidad, para mantener el margen de ganancia de los productos, pero además estar al tanto de los gastos, y no excederse.

En la empresa Productos Ramo S.A. ha utilizado un proceso interno, para que la organización mantenga su unión, e implemente factores que le ayuden y le faciliten la perdurabilidad. Una estrategia que la empresa utiliza para esto, es

tener en cuenta a cada uno de los socios, que hacen parte de la junta consultora, que en el caso de esta empresa, son los 8 hijos del fundador, esto lo hacen con el fin, de tener en cuenta sus opiniones, y que ellos hagan un seguimiento y un acompañamiento sobre la dirección de la compañía.

Para esta empresa la perdurabilidad se basa principalmente en la unión familiar, que ayude a garantizar que los principios fundamentales en los que esta cementada, se cumplan. Pero así mismo, sin negar la entrada de personajes externos, es decir, permitiendo la entrada de capital de socios externos. El lograr pasar la empresa de generación en generación, sin que ninguna la deje llegar al decaimiento es el gran desafío de las empresas familiares.

### **3.3. Los trece componentes de perdurabilidad**

Dentro de los estudios realizados por la Universidad, se encuentra el Estudio para las Condiciones de Perdurabilidad (ECP), el cual propone 47 juicios o ítems que son clasificados de acuerdo a la experiencia y a la formación de un grupo de expertos que fueron encuestados. Estos juicios, buscan determinar el pensamiento que se expresó en la percepción de los directivos hacia los diferentes aspectos que manejan en sus actividades, con el fin de identificar los elementos que crean condiciones para la perdurabilidad.

*“Con la finalidad de darle una mayor validez al estudio, los investigadores de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración, realizaron en los últimos años, una segunda aplicación del instrumento ECP con 318 expertos en dirección de empresas de organizaciones de diferentes sectores y tamaños en Bogotá. Con los resultados obtenidos, se agruparon los ítems de comportamientos similar, resultado unos nuevos ítems agrupados, los cuales son conocidos como componentes. Este proceso de agrupación de los ítems se realiza mediante un análisis factorial, que finalmente llega a una agrupación de 13 componentes, estos agrupan el 60% de la descripción conjunta de la muestra.” (U. del Rosario, 2011)*

Utilizando un proceso matemático de multiplicación de matrices, que se desarrolla mediante la herramienta de prospectiva MICMAC, se logran determinar las relaciones indirectas que hay entre los componentes, las cuales son esenciales para la perdurabilidad. (U. del Rosario, 2011)

### **Descripción de los trece componentes de perdurabilidad:**

1. Identidad organizacional: Incluye aspectos como el compromiso con el desarrollo social, la ética y la responsabilidad social, para una buena toma de decisiones justas y prudentes. Igualmente el cultivo de valores, que permita a los empleados aprenderlos y afianzarlos, y que además sea reconocido el desempeño y esfuerzo por parte de los empleados, que propicia la identidad y cohesión social para la acción. Lograr un diseño, métodos y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorgando ventajas competitivas.

2. Formalización para el gobierno: Formalización de la organización en protocolos de gobierno, su estructura y procesos con un impacto importante en la gestión de las empresas por parte de sus dirigentes. Verificar si la empresa cuenta con normas de calidad ISO o sus equivalentes. Si la empresa está estable, si difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno. Una empresa alcanza resultados cuando tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito.

3. Cohesión social para la acción: Desde la perspectiva de la sociología, señala que el grado de consenso que identifica a un grupo de personas, se manifiesta en una organización en el grado de pertenencia que tienen con sus propósito y objetivos, que los empleados tengan el conocimiento de la filosofía, misión y objetivos. Los juicios identificados en este componente señalan que la calidad de las relaciones interpersonales, el aprendizaje, la comunicación el conocimiento, son considerados elementos que contribuyen a la integración de personas e igualmente los espacios de confianza que permite compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.

4. Formalización, soporte para las decisiones: Las organizaciones tienen lineamientos establecidos y formalizados que facilitan el proceso de decisiones que en aspectos particulares que toman sus directivos en la gestión. La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.

5. Reconocimiento por el entorno y el sector: Es el resultado de prácticas de gestión que se proyectan en la formalización de sus decisiones y conocimiento, la transparencia en su financiación y el cumplimiento del marco legal. Tiene impacto en la sociedad y el sector económico. La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. Además una empresa obtiene ventajas frente a sus competidores cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.

6. Diferenciación: Responsabilidad de los directivos de detectar señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. Señala comportamientos particulares como resultado de políticas para la acción que, por su práctica, permiten diferenciar a la empresa frente a otras con las que compete en el sector al que pertenece. Los juicios de este componente identifican acciones que la empresa tiene que adelantar para identificar oportunidades y ventajas frente a su competencia, con la información que tiene de su mercado, clientes y proveedores. Una buena comunicación y coordinación entre las áreas da resultados a la empresa.

7. Dinámica social de los empleados: El comportamiento social de los empleados en sus procesos de interacción, refleja procesos de carácter asociativo que se proyectan en el proceso de cooperación que resulta del trabajo en equipo. Además, los empleados actúan dentro de parámetros que por su empoderamiento propician una dinámica de participación.

8. Factores que aportan a la eficiencia: Una empresa eficiente identifica, almacena, procesa, utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Acciones de la empresa referidas al manejo de la información, la incorporación del aprendizaje, la coordinación y la comunicación, así como al comportamiento de socios y directivos en su gobierno. La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones.

9. Consolidación: Enfatiza en la visión del futuro que construyen los directivos como factor que contribuye a su consolidación y la participación de los empleados que crea el compromiso con la empresa, haciendo que ellos analicen, evalúen y comenten sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

10. Gestión integral: Se refiere a situaciones que obedecen a políticas de la dirección, como el uso de la planeación estratégica y de la vinculación de los grupos de interés en las decisiones de la empresa. Las circunstancias descritas obedecen a aspectos particulares de la estrategia y el gobierno.

11. Conocimiento de entorno y mercado: Comportamiento que los niveles jerárquicos de la organización tienen sobre el mercado, los cliente y el entorno, así como al impacto que en las ventas tienen las estrategias de inversión en publicidad.

12. Eficiencia en procesos: Se refiere a formular procesos dentro de la organización contribuye al ordenamiento de acciones y, que por su impacto, mejoran la eficiencia de la organización. Donde hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno. Y las buenas prácticas dentro de la gestión, hay a una empresa reconocida.

13. Gestión financiera: Identifica que los problemas de liquidez que afectan a la organización de hacen evidentes por la aparición de

situaciones que la conducen a la mortalidad. En consecuencia, la perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos.” (U. del Rosario, 2011)

Luego del análisis de los componentes, los cuales afectan más a uno que a otros, se encontró que el componente más importante por tener una baja dependencia y una alta motricidad, es la identidad organizacional, que se encuentra en la zona de poder, por otro lado el componente de menor impacto sobre la perdurabilidad es, el reconocimiento por el entorno y el sector.

Esta investigación realizada aporta información, para comprender el fenómeno de perdurabilidad en las empresas colombianas y además le aporta a los empresarios colombianos las herramientas necesarias para desarrollar una nueva concepción de la empresa, soportada en la subjetividad, la interpretación y la creatividad. (U. del Rosario, 2011)

Estos trece componentes de perdurabilidad, están divididos en las actividades de dirección y gerencia.

Para la dirección los componentes que se encuentran relacionados con este tema, son aquellos que abarcan el liderazgo, la estrategia y la realidad empresarial, actividades desarrolladas en el manejo de una empresa. En cuanto a la gerencia se encuentra el mercado, las finanzas, la gestión humana y los procesos. Cada uno de estos componentes fueron analizados con la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Productos Ramo S.A., y además con la entrevista realizada a un miembro importante de la empresa.

### **3.4. Aspectos principales de perdurabilidad aplicados a la empresa**

Hay aspectos que la Empresa Productos Ramo S.A. ha tenido en cuenta dentro de su desarrollo empresarial, para lograr su perdurabilidad en el tiempo. Entre estos se encuentra la unión tanto de los fundadores, como de los empleados y de la familia, la cual ha sido una característica principal, que les ha ayudado a

su longevidad. No dejan que la familia de los fundadores se desprenda por completa de la empresa, manteniéndolos siempre presentes dentro de la decisiones de la misma. Así el vinculo no sea dentro de un cargo ejecutivo, pero si haciendo un seguimiento y acompañamiento de la dirección de la compañía. Con el fin de buscar que con el pasó de los años las siguientes generaciones de la familia fundadora, siga perteneciendo a la empresa.

Existe la opción de que en un futuro la empresa logre ser perdurable, saliendo del núcleo familiar, pero para el empresario, existe la preocupación de que se corra el riesgo de perder los principios fundamentales del negocio familiar.

La empresa está fundamentada bajo un principio de DISCOS, en otras palabras son pilares sobre los que se encuentra construida la empresa. DIS se refiere a la Disciplina, es decir, el respeto por parte de todos los integrantes de la organización, por las normas, políticas, y procedimientos que están fijados por la empresa. Y COS, se refiere a los Costos, Ramo se basa en una estrategia de precios bajo, para poder asegurar estos precios, se debe tener en cuenta que no exista ninguna actividad por fuera del presupuesto establecido.

Bajo estos pilares empresariales, Productos Ramo, ha venido construyendo una empresa con una “mentalidad siempre social”, teniendo en cuenta su participación en la responsabilidad social, explicado anteriormente.

Estos son algunas de las particularidades que Productos Ramo, tiene establecidos dentro de la organización, que les ha ayudado a su crecimiento y sostenibilidad a nivel empresarial.

### **3.5. Patrones de medición (CADENA, GUZMAN, RIVERA, 2011)**

Existen indicadores de medición cuantitativos para la perdurabilidad empresarial, estos enfocados principalmente al área financiera de toda empresa. Se calculan con el fin de identificar si la empresa logrará estar vigente durante los próximos años y los resultados de los mismos, son el reflejo de las decisiones tomadas en las áreas de la empresa, y su relación con el

sector industrial al cual hace parte. Para esto es necesario hacer un análisis de cada una de las cifras, y así lograr identificar y entender su funcionamiento.

Para empezar, hay que hacer un análisis de la competencia, así como lo señala Michael Porter, dentro de las 5 fuerzas competitivas, (Competidores potenciales, Compradores, Sustitutos, Proveedores, Competidores en el sector industrial), dentro de estas se debe analizar la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. Teniendo en cuenta como se encuentra la utilidad con respecto a sus competidores.

Para Porter, en su libro la Ventaja Competitiva, “La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida.” (Porter, 1996) Y esto se basa principalmente en dos características, los costos bajos o la diferenciación.

Como primer indicador se encuentra:

**Crecimiento sostenible =**

$$(Rotación\ de\ activos) \times (Rendimientos\ sobre\ ventas\ después\ de\ impuestos) \times (Activo/Pasivo) \times (Deuda/Capital) \times (Parte\ de\ utilidades\ retenidas).$$

Este indicador se refiere principalmente a medir la capacidad que tiene una empresa para sostener el crecimiento de la demanda. Es de ayuda para la medición de la Perdurabilidad pero no es el único, existen tres temas adicionales que se deben tener cuenta, para la medición.

El primero de ellos es la Rentabilidad, se ha de suponer que una empresa perdura, mientras que logre mantener el patrimonio de los accionistas. Este factor está relacionado con el crecimiento del capital, obteniendo rentabilidad a partir del crecimiento de las utilidades.

Por otro lado se encuentra la Liquidez, este indicador se refiere a la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Igualmente se encuentra el indicador relacionado con la estructura de Endeudamiento, las empresas necesitan de aportes por parte de los socios, y si este no es el caso, se busca un endeudamiento, la idea es saber que porción de deuda y de capital debe utilizarse para lograr financiar todos los proyectos de la empresa.

Para la medición de estos indicadores se tienen diferentes rubros de los estados financieros de la empresa.

Para la Rentabilidad, se utiliza un indicador llamado ROA (Return On Assets – Rentabilidad Operativa del Activo), donde se tiene en cuenta la inversión existente de activos y las utilidades. Es decir este contempla el poder ganar de la empresa.

Y se mide con esta fórmula:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Operativa} / \text{Activos Totales}$$

Para el indicador de Liquidez, está relacionada con la utilidad, reflejando que qué porcentaje de las utilidades operativas se convertían en flujo de caja para la empresa. Llevando al resultado de verificar la capacidad de convertir las utilidades con la razón de ser de la empresa en flujo de efectivo.

Esté indicador se mide bajo el concepto de LUO (Liquidez de la Utilidad Operativa):

$$\text{LUO} = \text{EGO (Efectivo generado por la operación)} / \text{Utilidad Operativa.}$$

Finalmente en cuanto al indicador de Endeudamiento, se debe tener mucho cuidado, ya que un mal manejo de la deuda puede afectar a la empresa en su perdurabilidad. Es por esto que la empresa debe procurar que su financiamiento tenga el menor costo posible, esto le permitirá mejorar la rentabilidad.

Para le medición de este indicador se tiene en cuenta, el ROE (Return On Equity – Rentabilidad Neta del Patrimonio), contra el ROA. Con estos dos se calcula la contribución financiera.

**CF** = ROE – ROA es decir,

$$\text{CF} = (\text{Utilidad Neta antes de impuestos/Patrimonio}) / (\text{Utilidad Operativa/Activos Totales})$$

Finalmente luego del análisis de estos indicadores se llega al indicador de Perdurabilidad Empresarial (IPE).

Y este se mide: **IPE** = ROA + LUO + CF

Existen algunos cambios que se le pueden realizar a esta ecuación, pero la anterior es una aproximación a la medición del desempeño de las empresas. Igualmente existen otras formas de medición, que dependen principalmente del sector económico donde se encuentre la empresa.

## **4. CAPÍTULO II: DIRECCIÓN**

### **4.1. Conceptos según autores**

La dirección es concebida como un punto importante dentro de la administración. Según la Real Academia de la Lengua Española, dirección es definida, como la acción y efecto de dirigir, es decir, en el ámbito empresarial, encaminar la intención y las operaciones a determinado fin, gobernar, regir, dar reglar para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.

*Quien dirige es “la persona que se encuentre al frente de una empresa debe visualizar el futuro, debe ser un soñador que la oriente a la consecución de un futuro, perciba lo que el entorno le presenta como información y logre convertirla en estrategias coherentes, que le permitan adquirir un posicionamiento superior gracias a la adquisición de ventajas únicas y difícilmente imitables y no mediante la imitación de las “mejores prácticas de los rivales” (Cadena, Guzman, Rivera, 2006).*

Quien este en frente de la dirección debe ser un estratega que piense a futuro, en la longevidad, además en la consecución de ventajas únicas y que sean

difíciles de imitar por parte de la competencia, todo con una visión de largo plazo. Una dirección emprendedora es un recurso de gran importancia para una organización, ya que ésta es la que permite que permanezca en funcionamiento.

Esta persona o personas deben contar con iniciativa, entusiasmo y un espíritu emprendedor, deben saber escuchar y saber transmitir sus ideas, es decir, una capacidad de comunicación, igualmente deben contar con una visión crítica de la realidad, que le permita tomar decisiones, contar con autoconfianza, integridad en las actuaciones, flexibilidad y adaptación a los cambios. Así mismo deben contar con una gran capacidad de liderazgo, con la facilidad de influir en los subordinados, y lograr alcanzar los objetivos enmarcados, pero de igual manera deben tener la capacidad de asumir altos riesgos.

Este término está estrechamente relacionado con ser una persona estratega, que se caracteriza principalmente, en la capacidad de tomar las decisiones acertadas para que la organización se adapte al entorno con eficacia, que cuente con un comportamiento racional, para adelantarse a los acontecimientos.

*“El conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcance la utilidad de la empresa, a través de las aportaciones de esfuerzos de todas y cada una de las personas, constituye lo que se denomina globalmente dirección de la empresa.” (Gómez & Ramón, 1976)*

La dirección debe tener en cuenta tanto los factores internos como externos, para lograr una adaptación al entorno, y hacer un buen uso de los recursos de la organización. Esto se hace con el diseño, e implementación de la estrategia empresarial. En si el trabajo directivo consta de la planificación, de la estructuración según esa planificación, el control y la ejecución de lo planificado, si esto se realiza de manera correcta la empresa logrará cumplir con sus objetivos, a corto, mediano y largo plazo.

Existen habilidades que permiten tener la capacidad de visualización a largo plazo, entre ellas se pueden encontrar:

- Capacidad de detectar los datos del entorno con realismo, contemplando los hechos y las opiniones y los cambios que se generen.
- Saber la importancia de cada uno de esos hechos, e identificar aquellos que definen la situación, o si estos generan cuellos de botella, que limiten a la organización.
- Encontrar la relación de los problemas, teniendo la capacidad de síntesis que permita definir los existentes en el entorno.
- Tener la capacidad de generar soluciones de los problemas con imaginación y realismo.
- Ser constante y confiar en las decisiones tomadas a pesar de que muchos no estén de acuerdo en primera instancia.
- Finalmente tener la capacidad de comunicación para transmitirle a cada miembro de la organización lo que se requiere para percibir y generar el cambio. (Gómez & Ramón, 1976)

Dentro de la organización el área de dirección debe cumplir con unas funciones específicas, las cuales pueden variar dependiendo de la empresa, entre esas funciones se deben tener en cuenta:

- La planificación: Ésta se refiere a realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo dentro de la organización, tales como: el establecimiento, los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, las políticas de la empresa o los principios básicos, establecer los procedimientos necesarios para la ejecución de las tareas, establecer las normas y reglas, para saber que se puede hacer y que no, y fijar el presupuesto, para planificar la economía de la empresa. Esto se realiza con el fin de tomar decisiones justas y acertadas.
- Organización: En este punto se trata de diseñar una estructura de empresa, y dividir las funciones y responsabilidades a cada miembro. Este diseño se representa mediante el organigrama, donde están reflejados los canales de comunicación y la relación existente entre cada uno.

- **Ejecución:** Consiste en llevar a cabo, las tareas planificadas previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos.
- **Coordinación:** Supervisar todas las actuaciones, de manera que cada una de las áreas trabaje en conjunto con las otras, de manera sincronizada, en busca de cumplir con el objetivo final.
- **Control:** Hace referencia a la vigilancia de la realización de las diferentes actividades que fueron establecidas anteriormente, para verificar su ejecución y cumplimiento. Existen diferentes tipos de control, como: las auditorías, tanto en el sector de la contabilidad como en la rentabilidad; el control del presupuesto, donde se comprueba que se cumple con lo planificado, con respecto a los costos, gastos y a los ingresos; y los datos estadísticos, donde se permiten comparar los resultados de periodos históricos anteriores de la empresa. (Modernos, 2010)

**Tabla 7: Capacidades y habilidades de cada una de las dimensiones de la función directiva.**

<b>Dimensión de la función directiva</b>	<b>Principales motivos de los componentes de la organización, apelados por el directivo.</b>	<b>Dimensión de la organización que cuida.</b>	<b>Tipo de relación organización / miembro</b>
ESTRATEGICO / FORMAL	EXTRINSECOS (Lo que recibe el agente del exterior al actuar)	EFICACIA (Obtención de recursos para poder retribuir a sus miembros)	INTERES
PSICOSOCIAL / EJECUTIVA	INTRINSECOS (Lo que se modifica el agente al actuar)	ATRACTIVIDAD (Bienestar psicológico de sus miembros)	ADHESIÓN
INSTITUCIONAL / MORAL	TRANSCENDENTE (Lo que le importa al agente al actuar: el entorno, los demás)	UNIDAD (Convergencia de metas u objetivos)	INTEGRACIÓN

Fuente: GOMEZ, German, PIN, José Ramón, Dirigir es educar, El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos, Mc Graw Hill, Página 241.1994.

La función directiva consta de una dimensión estratégico – formal, que es el proceso mediante el cual se cuida la eficacia de la organización, de su adaptación estratégica, teniendo en cuenta los factores intrínsecos, es decir los que son externos a la organización, y poder establecer los intereses comunes de la empresa.

Cuando el directivo cuida de la atractividad psicosocial de la organización, se tiene en cuenta una visión psicosocial – ejecutiva. Esto relacionado con los motivos intrínsecos, que el ejecutivo realiza, mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos, que necesita comunicar a cada miembro de la organización y así lograr una adhesión organizacional.

Por otro lado cuida de la unidad, la cual hace referencia a la adaptación personal a unos valores que informan el funcionamiento de la organización, la cual genera una unificación, que contempla una dimensión institucional – moral, con relación a los motivos trascendentales que busca el aprendizaje estructural de los miembros y motivarlos para su integración en la organización.

En general lo que busca la dirección empresarial, además de ser un proceso continuo, gestiona los diversos recursos productivos de una empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Existen niveles de dirección, determinados de la siguiente forma:

- Alta dirección: el cual corresponde a los altos cargos de la empresa, como el Presidente, Director General. Estos son los máximos responsables de los objetivos empresariales.
- Dirección intermedia: se refiere a los directivos de fábrica, centro de trabajo o jefes de departamento, estas personas se encuentran encargadas de asumir las principales funciones organizativas.
- Dirección operativa: el último nivel se encarga de asignar tareas y de supervisar a los trabajadores en el proceso productivo, estos pueden ser, los jefes de sección, división).

Estos niveles dependen de la estructura organizacional de cada empresa.

Esta relación de estrategia, pensando siempre en la realidad empresarial actual, y la estructura interna de la organización, acompañado del liderazgo, hace de la dirección un elemento completo e importante para el funcionamiento de una organización.

## **4.2. Componentes de dirección**

La dirección está compuesta por tres manejos principales de la empresa, el liderazgo, la estrategia y la realidad empresarial.

### **Liderazgo**

*“Liderazgo es la habilidad de lograr que la gente haga lo que uno quiere y hacer que le guste”  
- Harry Truman -*

Como primera definición, para la Real Academia de la Lengua Española, el liderazgo, viene de la condición de líder es decir, persona a que un grupo sigue, reconociéndola como su jefe u orientadora, o persona o equipo que va a la cabeza de una competencia, por otro lado se define el liderazgo como: “...el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo” (Stoner, 2000)

Esta definición con lleva a interpretar que el liderazgo abarca puntos importantes que se deben tener en cuenta, como la comprensión de entender a otras personas, es decir, los subalternos, los cuales tienen la voluntad de aceptar la dirección por parte de los dirigentes, sin la existencia de los subalternos, a ¿quién dirigirían los dirigentes?

Por otro lado se encuentra la distribución desigual del poder, debido a que en las actividades de un grupo, los dirigentes tienen la capacidad de dirigirlos, pero los miembros no se encuentran con la capacidad de dirigir las actividades de aquellos.

Igualmente esta, la capacidad por parte de los dirigentes de influir en sus subalternos, es decir la capacidad de ordenar lo que se debe hacer, e influir sobre la manera como se debe llevar a cabo las tareas. (Stoner, 2000)

Hay que tener en cuenta que este derecho de dirigir, bajo su capacidad de liderazgo, no le da el poder de maltratar a sus subalternos, “Su posición no le da el derecho a mandar; sólo le impone el deber de vivir su vida en tal forma que los demás puedan recibir sus órdenes sin sentirse humillados.” (Adair)

Hoy en día las empresas necesitan tener a la cabeza buenos líderes, capaces de formar y conducir equipos y organizaciones de alto desempeño. El liderazgo implica escuchar a los seguidores, pero sin convertirse en prisionero de sus apocadas expectativas. Según Shultz “...aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan sólo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso a un liderazgo defectuoso.” (Palomo)

Los líderes pueden ser así gracias, a un rasgo de personalidad “Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando.” (Palomo) Es decir que nacen con este don, cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. Algunos rasgos principales que caracterizan a los líderes son, la inteligencia, la extroversión, empatía, seguridad en sí mismo y ajuste.

Igualmente el liderazgo puede ser una conducta, siendo el líder en función de lo que hace, es decir aquel que se comporta como tal y lo hace bien. “Para llegar a ser un buen líder usted tiene que ser tan duro como el acero (a lo que llamo excelencia de los reptiles) y tan cálido como pan tostado (excelencia de los mamíferos). Sin embargo, dominar ambas clases excelencia es condición necesaria, pero no suficiente, para ser un gran líder” (White, 2010). La condición suficiente para ser un gran líder consiste en “ser capaz de realizar cambios exitosos, cambios importantes y trascendentales, en los resultados que estén bajo su responsabilidad. Realizar cambios con éxito es el mayor desafío de un líder” (White, 2010).

Dentro de los componentes que hacen parte del liderazgo se encuentran:

#### Formalización para el gobierno

Con respecto a este componente el entrevistado de Productos Ramo S.A. afirma que la empresa actualmente no cuenta certificados tipo ISO, pero que es un proceso que ya empezaron, ya que contar con estas certificaciones hace que la empresa tenga ventajas frente a la competencia de su sector. La empresa únicamente cuenta en el momento, con las normas establecidas por el gobierno, como son las expedidas por el Invima (Ramo, Perdurabilidad Productos Ramo, 2012), las cuales aseguran la sanidad de cada uno de los productos que se producen y se vende en una organización.

Por otro lado, en cuanto a la opinión de los trabajadores que respondieron la encuesta de Perdurabilidad, que facilitó la Universidad del Rosario, los empleados de Ramo, son conscientes y están de acuerdo que las empresas que cuentan con certificaciones logran una diferenciación con respecto a su competencia, es decir, esto es una ventaja competitiva. Por otro lado también se encuentran de acuerdo que la empresa alcanza resultados cuando esta tiene definidos y formalizados sus objetivos, cuando saben hacia donde van, y saben lo que quieren.

#### Factores que aportan a la eficiencia

El entrevistado de Ramo, hizo un análisis con respecto al funcionamiento de los procesos de producción, en la empresa, y esta está enfocada principalmente en un tema de especificaciones, es decir, todo lo que la empresa compra, como materias primas, tiene una especificación, esto lo que hace, es que todos los proveedores, sepan que es lo que realmente necesita la empresa, y ya sabe como son las características, de cómo debe llevar las materias primas, por ejemplo especificaciones tales como: *“a qué grado de temperatura, con que contenido, de que elementos, con que solidez, con que empaque, con que todo”* (Ramo, Perdurabilidad Productos Ramo, 2012)

Esto lo que genera dentro de la organización es una eficiencia de los procesos, que además ellos lo complementan con un análisis anual de indicadores de productividad y financieros como un presupuesto para cada año, con el fin de determinar los indicadores de gestión que cada área debe tener presente para poder cumplir con la producción y satisfacción del cliente.

En cuanto a este componente los empleados de la empresa, están de acuerdo, a que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores, y esto se puede evidenciar con respecto al proceso que opera en la organización, anteriormente descrito. Así mismo tienen una respuesta positiva en cuanto al tema de la coordinación y comunicación que debe haber a nivel interno.

### Consolidación

Por otro lado se encuentra el componente de consolidación, donde el entrevistado afirmó que en la organización se utiliza un plan maestro, este hace referencia, a una visión a corto, mediano y largo plazo, sobre el comportamiento del mercado, o como aspira la empresa que se comporten sus productos, y como va ser la participación dentro del mercado. Esto con el fin de planificar la capacidad de producción de la empresa, y la capacidad de la misma para lograr satisfacer todos los requerimientos del mercado.

La empresa se enfoca en mirar siempre hacía el futuro, proyectar las reacciones del mercado, con información histórica, para poder estimar una cantidad de producción y por ende de ventas.

Con respecto a la opinión de los trabajadores a este componente, tienen una baja aceptación del tema, en otras palabras para ellos les es indiferente como va ser el futuro de la empresa, así como les es indiferente que existan empleados comprometidos que son conscientes de las situaciones y buscan analizar, y comentar las actividades de la organización y de los resultados de la misma.

Esto puede ser un problema, ya que una organización, necesita de gente comprometida que piense no solo en sí misma, sino en la empresa que está trabajando, ya que estas funcionan gracias a un mercado, pero así mismo a unos empleados que se empeñan en ayudar y sacar adelante la empresa.

## **Estrategia**

*“El negocio es como la guerra, en cierto modo si su gran estrategia es correcta, se pueden cometer muchos errores tácticos, sin embargo la empresa tendrá éxito”.*

- Alfred D. Chandler – *Strategy and Structure* -

Según la Real Academia de la Lengua Española, la estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares, dentro de las teorías administrativas se tiene en cuenta el funcionamiento y organización de los militares, es igualmente un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima para un momento.

Por otro lado, *“La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión”* (Stoner, 2000) En cuanto a esta definición, la idea es que los gerentes desempeñen un papel activo, consiente y racional para la formulación de la estrategia. Esto crea un direccionamiento de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta los recursos necesarios para su cumplimiento.

También se puede tener en cuenta la estrategia como: *“el patrón de respuesta de la organización a su ambiente. La estrategia pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.”* (Stoner, 2000) Para esta definición, todas las organizaciones implementan una estrategia, que se acomoda al ambiente a medida que se presenta una necesidad.

Esta relación de estrategia con un papel activo y dinámico, se refiere específicamente a la planeación estratégica, la cual significa, *“el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las*

*políticas y los programas sean ejecutados.”* (Stoner, 2000) En general a lo que se refiere esta definición es a la “planeación estratégica” a largo plazo, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

Por otro lado se encuentra la estrategia competitiva, donde Porter la determina bajo las cinco fuerzas fundamentales, que establecen que hay que conocer el sector donde se la organización se encuentra ubicada, las fuerzas que:

1. Ejercen los competidores
2. La amenaza de posibles sustitutos del producto
3. La fuerza negociadora de clientes o compradores
4. El poder de los proveedores o vendedores
5. Los posibles nuevos competidores

Bajo estas fuerzas Porter, analiza estrategias posibles (Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia):

1. Ser líderes en costos
2. Ser líderes por diferenciación
3. Ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque

La importancia que le dan hoy en día en las empresas a la estrategia competitiva refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante procesos, la formulación de una estrategia, para asegurar las políticas de los departamentos de cada organización, las cuales funcionan de manera coordinada y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

Dentro de los componentes que hacen para de la estrategia de la empresa se encuentran:

### Diferenciación

Para este componente el entrevistado afirmó que la diferenciación: “...no se logra no copiando, si no investigando y desarrollando, son cosas tan elementales” (Ramo, Perdurabilidad Productos Ramo, 2012)

La Empresa Ramo, genera una diferenciación, muy importante con respecto a sus competidores, utilizan una estrategia de integración vertical hacia atrás, esta hace referencia a que la empresa; crea subsidiarias que producen la materia prima para la producción del producto final, este genera un suministro estable de materiales y asegura la calidad constante del producto. En el caso de Productos Ramo, cuenta con Avinsa, su propia granja avícola, que les asegura la calidad de los huevos, creando así una diferenciación en el producto final y finalmente en el mercado; así mismo, ellos muelen su propia harina y cuentan con una empresa que se encarga de hacer este proceso. De esta forma aseguran que sus productos se hacen con materias primas de la mejor calidad, producidos por ellos mismos.

Con respecto a este componente los trabajadores de Ramo, están de acuerdo, en que la empresa debe detectar oportunidades nuevas de negocios para poderlas aplicar, así mismo que la empresa se debe preocupar por establecer ventajas competitivas en sus productos y servicios, generando una diferenciación, que genere recordación de la marca por parte del cliente.

### Gestión Integral

Por otro lado, con respecto al componente de gestión integral, el entrevistado, relaciona la gestión integral, con la planificación estratégica, (mencionada anteriormente en el componente de estrategia), en cuanto al saber que va hacer la empresa en el futuro, es decir, que tiene proyectado, la organización y que debe contar con una información histórica que le permita pensar a futuro.

Por ejemplo, se realiza un análisis de la información teniendo en cuenta las ventas y la capacidad de producción, para saber anticiparse a la adquisición de maquinaria nueva o de más trabajadores, es decir, lo que la empresa buscar es involucrar a cada uno de los miembros de cada área, y las áreas entre sí, para tener claro que va hacer cada una de ella, y se logre pensar en conjunto, y cumplir un mismo. Es una unificación continua, para hacer un trabajo en equipo y lograr ser más eficientes en los procesos.

Con respecto a este componente los trabajadores de la empresa están de acuerdo a que una planificación estratégica, debe ser un uso frecuente dentro de la empresa, para pensar siempre en el futuro. Así mismo esto depende de la capacidad que tengan los directivos de tener en cuenta a los altos niveles jerárquicos de la empresa para la toma de estas decisiones.

### **Realidad Empresarial**

Para la el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial GIPE, de la Facultad de Administración, de la Universidad del Rosario, el término de realidad empresarial, exige de un trabajo de investigación sobre los problemas que permitan comprender a las organizaciones empresariales como componentes de las ciencias de la vida, como elementos integrantes de las ciencias de la complejidad, relacionado con la complejidad de los sistemas.

Como definición específica, se tiene que es:

*“...un estudio detallado que integre en una nueva síntesis los avances de las ciencias de la complejidad, de la inteligencia artificial, de las tecnologías de información y comunicación y en general de la virtualidad, en confluencia con las matemáticas cualitativas, las lógicas no – clásicas y la incorporación de heurísticas y metaheurísticas que se siguen del reconocimiento de que las empresas son organizaciones cuyo sentido se deriva del mundo de la vida.”*  
(Administración, 2012)

En otras palabras es:

*“Realidad, en el sentido etimológico latino derivado de res, es realista que significa cosa, todo lo que existe, todo lo que es, de manera perceptible o no por cualquier sistema de conocimiento, sea ciencia pura, filosofía, economía, psicología, religión. La empresa, por su parte, es el fenómeno que atrae el interés de las ciencias de la dirección y la gestión, por cuanto en ellas de manera perdurable, tienen las naciones una de la más importantes esperanzas de la sostenibilidad.”* (Administración, 2012)

En general lo que este tema busca definir, es la interacción de las empresas, con el mundo exterior, teniendo en cuenta lo que se está viviendo actualmente en el mundo empresarial. Es decir, “la realidad empresarial emerge como consecuencia de la interrelación conversacional entre los elementos constitutivos de la organización, y entre estos y los elementos del entorno, es decir, de la auto-re-eco-organización del sistema” (Licona & Ángel, 2009).

Además de tener en cuenta a nivel organizacional, los términos de productividad, competitividad, oferta, demanda y rentabilidad, se tienen igualmente presentes las implicaciones del entorno y el contexto en las empresas, siendo lo empresarial, una de las competencias más importantes para el logro del bienestar y la sostenibilidad.

Para este término se tienen en cuenta componentes que incluyan los temas tanto internos como externos de la empresa:

#### Identidad Organizacional

Con respecto a este componente en Productos Ramo, tienen desde un principio la estrategia de la compañía definida, y lo que buscan es que cada uno de sus miembros la interiorice, con el fin de que todos vayan en caminados a cumplir el mismo objetivo. Esto quiere decir, que todos los miembros de la empresa deben tener conocimiento y deben ser conscientes de lo que busca la empresa, porque de nada sirve, que solo los altos directivos tengan presente esto si sus trabajadores no van a trabajar en pro de lo que la compañía quiere.

En la organización se busca una cohesión social, entre los miembros de la misma, para afrontar los retos del mercado, y de la actualidad, teniendo siempre presente los objetivos a cumplir, mediante unas estrategias ya establecidas.

Los trabajadores de Ramo opinan, que si se debe tener un compromiso social así como una ética y una responsabilidad dentro de la organización. Y que se debe hacer un reconocimiento al desempeño y esfuerzo de cada uno de los

empleados, eso genera más unión, y por ende todos pueden trabajar en conjunto.

### Reconocimiento por el entorno y el sector

Por otro lado, en cuanto a lo que está sucediendo en Ramo, la empresa está al tanto del progreso del mercado, con el fin de ir avanzando al mismo tiempo, y no quedarse atrás. Lo que comentó el entrevistado es un caso preciso de la empresa, para entender como esta reacción a los cambios de la realidad empresarial, esto con el fin de satisfacer las expectativas de la comunidad, de la empresa, del entorno. El caso es un problema que existe en un sector específico de mercado, donde esta una de las fábricas de la empresa, allí tienen un inconveniente de tránsito por problemas viales, y esto genera controversias con los trabajadores y con la administración del municipio, lo que la empresa hace para la solución de este tipo de problemas, es una buena comunicación y coordinación con el entorno que está siendo afectado, con el fin de encontrar una solución que beneficie a ambas partes.

En cuanto a la opinión de los trabajadores con respecto a este componente, están de acuerdo que la empresa es consciente de que debe cumplir unas normas establecidas por el entorno y el sector, y que las decisiones que tomen en cuanto a la productividad de la empresa serán reconocidas por los demás.

## **5. CAPÍTULO III: GERENCIA**

### **5.1. Conceptos según autores**

La gerencia se ha convertido en parte indispensable para la perdurabilidad y sostenibilidad de una empresa a través del tiempo, y a ella se atribuye el éxito o fracaso de cualquier negocio u organización. Es por esto, que es necesario estudiarla como una disciplina académica y un además como proceso; ya que por un lado se considera que *“la gerencia tiene sus propios problemas básicos, enfoques específicos y preocupaciones propias”* (Drucker, 2002), pero a su vez

puede ser analizada como un conjunto de funciones enlazadas necesarias para el cumplimiento de un objetivo.

*“La gerencia es una práctica más que una ciencia. En este sentido es comparable con la medicina, el derecho y la ingeniería. Por otra parte, no es la aplicación del sentido común o el liderazgo sino que su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.”* (Drucker, 2002) Dicho esto, se puede señalar que para la correcta aplicación de la gerencia es necesario poseer cierto tipo de habilidades como lo son la comunicación organizacional, la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre y la planificación estratégica.

La gerencia, como factor fundamental de la administración, junto con la dirección hace parte un conjunto en el cual se busca la optimización y crecimiento de las organizaciones. *“La administración requiere otro componente fundamental y es la gerencia, la optimización de los procesos y el mejoramiento, permanente de ellos, la gestión del día a día. Una empresa que logra integrar ambos aspectos, dirección y gerencia, o lo que es lo mismo estrategia y mejoramiento estaría en el camino de la perdurabilidad, presentando las características anteriormente indicadas, y podría decirse que es competitiva. Una pregunta válida sería la siguiente: ¿Si solamente trabaja la dirección o la gerencia, que podría llegar a ocurrir?, se configuraría una empresa de larga edad, lo que la Real Academia definiría como longevidad.”* (Cadena, Guzman, & Alberto, 2006)

Es por esto que es tan importante el estudio de la gerencia, ya que permite hallar factores adicionales que contribuyen a la sostenibilidad y perdurabilidad de una empresa a través del tiempo, puesto que al tener un proceso correcto de toma de decisiones, pero además la unificación y control de cada uno de los procesos realizados por cualquier organización, se convierte en una tarea más fácil lograr su longevidad.

“Según algunos especialistas, ponentes del III Encuentro Internacional de Avances Gerenciales de 2003, la gerencia hoy:

- Tiene a la autonomía y la autogestión como formas de pensar.
- Hace énfasis en la misión y visión empresarial
- Iniciativa individuales y de grupo, entornos de red y niveles de comunicación.
- La labor gerencial está orientada a la ayuda, la capacitación y auto capacitación.
- Elevados requisitos de desempeño.
- Información al alcance de todos.
- Es estratega” (Leca, 2003)

Otro de los puntos expuestos en la tercera versión de este Encuentro Internacional, se refiere a la visión gerencial, la cual se desarrolla solo en personas con gran capacidad de compromiso, formación y crecimiento personal; es responsable de la participación activa de cada uno de los miembros de la organización buscando así una integración y desempeño óptimo que requiere de dedicación y sentido de responsabilidad; por lo tanto, la visión gerencial analizada desde aspectos más amplios, compromete al individuo a ser mejor en todos los aspectos de su vida, más allá del ambiente laboral.

En adición a lo anterior, cabe anotar que *“la gerencia es una vocación. (...) no hay otro cargo que pueda ejercer un efecto tan directo, espectacular y positivo en la vida de los demás y en el éxito de la empresa.”* (Nelson, 2002) Para ser gerente es necesario entender la disciplina de la gerencia como tal, no basta con contar con conocimientos y técnicas básicas para su ejecución. *“Un hombre que solo sabe las habilidades y técnicas, sin entender los principios fundamentales de la gerencia, no es un gerente, será a lo sumo, un técnico.”* (Drucker, La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas, 2002)

## **5.2. Tipos de Gerencia**

Debido a la evolución de la gerencia a través de los años, y a la importancia de su estudio, se han encontrado tres clasificaciones o tipos de gerencia, los cuales son:

Gerencia Patrimonial: *“Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.”* (Anónimo) La gerencia patrimonial se da por vínculos familiares entre los socios y muchas veces el único requisito para ingresar ocupar el cargo de gerente es ser propietario o familiar de los propietarios, sin importar los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el óptimo desarrollo del cargo.

Gerencia Política: *“La Gerencia Política se nutre de conceptos del pensamiento sistémico, el pensamiento estratégico y la comunicación para el manejo de situaciones complejas y dinámicas de acción y reacción mediadas por intereses y relaciones de poder. Constituye una valiosa herramienta para intervenir en los problemas de desarrollo y dentro de estos en los problemas de gobernabilidad. El punto focal de la metodología de la Gerencia Política es el manejo de la dimensión política, es decir la comprensión de los procesos políticos para ver como se logra dentro de lo posible, una intervención más eficaz por parte de los actores.”* (Libeco, Gerencia Política) En la gerencia política se aplican los conceptos generales de la gerencia en organizaciones políticas.

Gerencia por Objetivos: *“La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.”* (Anónimo) Esta se apoya en la clasificación de objetivos por áreas de la organización y por cada empleado, para luego comparar cada uno de los resultados específicos, y su repercusión para lograr del objetivo general. Este tipo de gerencia desea optimizar el desempeño de las empresas coordinando las metas de la misma con las de cada uno de los trabajadores. La primera persona de hablar de la gerencia por objetivos o MBO (Management By Objectives) fue Peter Drucker en su libro *La Gerencia de Empresas*, en el cual recomendaba evitar “la trampa de la actividad” que atrapa a los gerentes en la

cotidianidad de la organización haciéndoles perder de vista los objetivos por las cuales fue creada.

Adicional a ello, a la gerencia por objetivos se introdujo el método SMART, esto quiere decir, que la GPO tiene que ser específica (Specific), medible (Measurable), factible (Achievable), realista (Realistic) y específica en el tiempo (Time-related).

Cualquiera que sea el tipo de gerencia adoptada por una organización, siempre va a ser necesaria su aplicación, ya que las empresas necesitan orden, subordinación de ideas para lograr un objetivo común, y un líder, quien se encarga de la coordinación y dirección de estos esfuerzos.

Gerencia estratégica: Es importante resaltar este concepto, ya que es un término más avanzado sobre lo que significa la gerencia. *“Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.”* (Labrador, 2012)

La Gerencia Estratégica, como un nivel más avanzado del concepto tradicional gerencia, es de gran importancia para las empresas grandes, ya que permite determinar tanto el concepto y el por qué de la empresa, como su naturaleza. Asimismo establece los principios y valores bajo los cuales debe operar la organización.

Algunos de los beneficios de la Gerencia Estratégica son:

- “Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles. “(Labrador, 2012)

### **5.3. Componentes de Gerencia**

## **Gerencia de Mercadeo**

El mercadeo es aquel proceso responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de un grupo de clientes de manera exitosa y provechosa. Para poder identificar con mayor claridad las necesidades del mercadeo es indispensable reconocer los deseos humanos como aspiraciones a cosas específicas que satisfacen esas necesidades más profundas.

Para desempeñar de manera satisfactoria la aplicación del mercadeo en las organizaciones es necesario tener una gerencia de mercadeo, que se encargue de cumplir con las tareas pertenecientes a esta área.

*“La gerencia de mercadeo es el análisis, planeación, realización y control de programas que tienen por objeto crear, formar y mantener intercambios y relaciones benéficas con mercados objetivo, con miras a alcanzar metas organizacionales.” (Amstrong, 1986)*

Específicamente en el caso de Productos Ramo S.A., el mercadeo ha sido parte indispensable en su gestión y se han dedicado a dirigir sus productos a un amplio sector del mercado, donde se pueda obtener un producto de alta calidad a precios bajos.

Según los 13 componentes de perdurabilidad, el perteneciente a esta área es:

### Conocimiento de Entorno y Mercado

Para Ramo el estudio del mercado y el acercamiento constante con los clientes es un factor indispensable, por eso buscan tener un contacto directo con los vendedores que son quienes conocen el comportamiento real del mercado, y no se quedan con los análisis académicos que puede llegar a tener un gerente; ellos son quienes tienen un acercamiento constante tanto con los tenderos como con el consumidor mismo, y es así como va descubriendo la acogida del producto en el mercado, la percepción frente al precio y al empaque, la efectividad de los canales de distribución, su disponibilidad en el mercado, entre otros factores que ayudan a la alta gerencia de la compañía a tomar decisiones y plantear estrategias. Es el vendedor quien está en contacto con la

gente que responde a la publicidad comprando sus productos, entonces existe una visión real y práctica de lo que pasa en el mercado a través de la fuerza de ventas y por otro lado se tiene la medición de lo que pasa a través de la investigación de mercado (Ramo, Perdurabilidad Productos Ramo, 2012)

Pero además de ese acercamiento con los vendedores, Ramo también contrata a compañías como Nielsen y Grupo Radar, empresas reconocidas en el país, que realizan investigaciones de mercado profundas y las cuales dan una visión macro de las cifras del mercado, además de datos de rotación tanto de los productos de Ramo, como los de la competencia en los diferentes puntos de venta, datos de crecimiento o decrecimiento de la participación en mercados nacionales, entre otra información, que ayuda al gerente de mercadeo de Productos Ramo a alinear y mejorar sus estrategias en caso de ser necesario.

Es por esto que es necesaria conjugación de la investigación tanto práctica y empírica, como de la investigación formal y académica, con lo cual se puede lograr una visión más amplia de los gustos de los consumidores y sus preferencias al momento de consumir un producto. La empresa cuenta con los paneles de consumidores que le dan una idea de la percepción que tienen de la empresa, o de sus productos, donde pueden manejar elementos nuevos que la gente quisiera o valoraría tener por parte de la compañía.

Adicionalmente, cabe tener en cuenta la opinión de los trabajadores de Ramo, quienes en su mayoría tienen una gran trayectoria en la compañía y conocen de los procesos de la misma. En el caso puntal del componente de conocimiento de entorno y mercado los trabajadores que contestaron las encuestas que fueron proveídos por la Universidad del Rosario, dicen que los directivos son los que tienen mayor conocimiento sobre el entorno, los clientes y el mercado, sin embargo, los empleados que no tienen cargos directivos también tienen conocimientos al respecto, por lo cual sus opiniones son tomadas en cuenta; asimismo, los trabajadores también dicen que cuando se hacen incrementos significativos en el presupuesto de publicidad, eso genera inmediatamente una respuesta positiva en las ventas, y contribuye a su crecimiento.

Por otro lado, Productos Ramo hace cuenta de su Mix de Mercadeo, aplicando las 4 P's de la siguiente manera:

- **Precio:** Una de las políticas de la compañía, es brindar un producto de alta calidad con precios accesibles a todo el mercado. Es por esto que Productos como el Chocoramo, se venden a \$700 pesos, lo cual es un precio bastante cómodo, ya que Productos Ramo, gracias a sus políticas de control de los costos, puede ofrecer.
- **Producto:** Desde la creación de la empresa, Don Rafael Molano quiso brindar un producto de calidad, con el mejor sabor y siempre fresco. Para poder cumplir con estos requerimientos, Ramo cuenta con procesos estandarizados, que permiten asegurar la calidad y el buen sabor de cada uno de sus productos, y adicionalmente, gracias a sus procesos de distribución, se puede obtener un producto siempre fresco, ya que la empresa no busca llenar a los vendedores de sus productos, si no que por el contrario, dejan el producto necesario, y hacen visitas seguidas, lo cual genera la venta total del producto en cada una de las tiendas. Adicionalmente, tener el control sobre sus materias primas, al tener una integración horizontal, también permite asegurar la calidad de cada uno de sus productos.
- **Promoción:** Productos Ramo no ha tenido necesidad de implantar comerciales en los medios masivos de comunicación ya que gracias a su tradición hay una recordación permanente en la mente de los consumidores y eso genera que sus productos hagan parte de los cabitos de consumo del país. Su promoción se basa en él voz a voz, y en algunas publicidades que implantan en sus camiones de distribución que recorren todo el país.
- **Plaza:** Se puede decir que Productos Ramo cuenta hoy en día con una de las mejores, sino la mejor, red de distribución del país, es por esto que sus productos se encuentran en aproximadamente el 89% del territorio nacional, con presencia en todos los departamentos y capitales del país.

## **Gerencia de Operaciones**

*“La gerencia de operaciones proyecta, utiliza y controla los recursos para lograr un resultado deseado. En la industria, el gerente de operaciones planea y controla el empleo de materiales, maquinas y personal en la fabricación y distribución de los productos de la compañía.”* (Amstrong, Manual de Técnicas Gerenciales, 1986)

Entre algunas de las funciones que tiene que realizar la gerencia de operaciones están:

- “La planeación del proceso que determina como se debe fabricar el producto.
- La planeación de la producción, que analiza los pronósticos de ventas y determina la materia prima y los programas de producción necesarios para satisfacer la demanda de ventas.
- El control de producción que programa y supervisa la operación para asegurar que se cumplan los programas de producción.” (Amstrong, Manual de Técnicas Gerenciales, 1986)

En Productos Ramo S.A. los procesos de producción son una parte indispensable para cumplir con las políticas de calidad, sabor y frescura. La calidad la aseguran garantizando la calidad de sus materias primas y con procesos de producción estandarizados, el sabor con el cuidado de la mezcla de las materias primas, y la frescura asegurando visitas a los tenderos 2 o 3 veces por semana, sin dejar más de lo que pueda vender.

Tener esta calidad es posible gracias a la integración vertical de Productos Ramo, la cual se ha mencionado anteriormente con respecto a la fabricación de sus materias primas principales, como lo son los huevos, y la harina de trigo.

Por otra parte, Productos Ramo cuenta con 3 plantas de producción en el país, la principal ubicada en Mosquera, Cundinamarca; otra ubicada en Caldas, Antioquia y la última en Palmira, Valle del Cauca. Esta ampliación no significa

que el sabor de los productos en cada planta sea diferente, ya que la estandarización de cada uno de los procesos es tan clara que el sabor y la calidad no tienen variación.

Según los 13 componentes de perdurabilidad, el perteneciente a esta área es:

### Eficacia en los procesos

Para el entrevistado de Ramo, la empresa busca tener un proceso productivo eficaz a través de la estandarización de los procesos y de los indicadores de gestión, los cuales permiten tener mayor control y asegurar la calidad de sus productos. La empresa vende a bajo costo, pero con una alta calidad, y la única forma de hacer eso, es siendo eficiente, midiendo esto con estándares, los cuales fijan las condiciones con las cuales deben trabajar y con indicadores de gestión que evalúan como se están haciendo las cosas.

Los trabajadores consultados afirmaron que los procesos utilizados en Ramo permiten transferir conocimientos a los empleados en tiempo oportuno y además de eso reconocen que uno de los motivos por los cuales Productos Ramo es tan reconocida en su sector es gracias a las buenas prácticas en su gestión.

Otro punto importante en el tema de las operaciones es la metodología de distribución de los Productos Ramo, cuenta con una red de transporte que permite poner en cualquier parte del territorio nacional los productos de la compañía, ya sea tanto en almacenes de cadena, como en tiendas de barrio, las cuales son su principal canal de distribución.

Para él fundador, el tema de la distribución se convirtió en un desafío, por lo cual decidió implantar una idea que trajo de China, la cual era la adaptación de los bicitaxis en un modelo para transportar ponqué. Se implementó este proceso y se popularizó el esquema de distribución.

Después de la acogida de los triciclos la empresa vio la necesidad de poner un motor a los mismos ya que la mano de obra estaba escaseando debido a la

dificultad de pedalear en territorios con carreteras destapadas y calles inclinadas. Adicionalmente, se compraron camiones para llegar a territorios más lejanos, y así mismo para tener la carga necesaria para atender cadenas de supermercados. *”Así se fue yendo hasta construir lo que puede ser una de las mejores redes de distribución que tiene el país hoy.”* (Ramo, Perdurabilidad Productos Ramo, 2012)

En este momento, Ramo busca fortalecer su presencia en la costa Caribe, ya que, a pesar de que todos los productos se encuentran en este lugar, su acogida no ha sido tan importante como en el resto del país, así que una de las estrategias para buscar reconocimiento sería la construcción de una nueva planta en el norte del país, permitiría asociación con la compañía, por lo empleos que generaría, y a demás la red de distribución se facilitaría para esta región.

### **Gerencia de Recursos Humanos**

“La gerencia de personal se relaciona con:

- La obtención, desarrollo y motivación de los recursos humanos necesarios en la organización para alcanzar sus objetivos.
- Preparación de una estructura y clima organizacional y desarrollo de un estilo gerencial que fomente la cooperación y la dedicación en toda la organización.
- La mejor utilización de las destrezas y capacidades de todos los empleados de la organización.
- Asegurar que la organización cumpla con sus responsabilidades sociales y legales antes sus empleados, especialmente respecto a las condiciones de empleo y calidad de vida de trabajo que se les suministre.” (Amstrong, Manual de Técnicas Gerenciales, 1986)

Para la ejecución de un buen ejercicio de gerencia de personal, es necesario tener en cuenta actividades que aportan al desempeño de los empleados en la organización y a la creación de un vinculo y un sentido de pertenencia, lo cual

genera apropiación e identificación de los empleados con las políticas y los valores de la empresa. La Agrupación y definición de estas actividades son:

“Recursos para los empleados: Cubre los aspectos relacionados con el empleo de las personas: cómo se organizan, se consiguen, se motivan, se tratan, se evalúan y se remuneran, los servicios de salud, los programas de bienestar y seguridad y el mantenimiento de los archivos.

Desarrollo de empleados: El desarrollo de los empleados se refiere al entrenamiento, que permita desarrollar los conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar adecuadamente un cargo; y el desarrollo gerencial, que asegura que la organización tiene los gerentes eficientes que requiere para satisfacer las necesidades actuales y futuras.

Relaciones con los empleados: Se refiere al trato colectivo bajo las formas de: Relaciones industriales, Participación y comunicaciones.” (Amstrong, Manual de Técnicas Gerenciales, 1986)

Para la empresa Productos Ramo S.A., el capital humano es de vital importancia para la consecución de sus objetivos, tanto así que se pretende que el lugar de trabajo sea más que eso, y se convierta en un hogar. En Ramo existen muchas políticas y estrategias que permiten a sus trabajadores vincular a sus familias en su ambiente laboral, que facilitan la consecución de un préstamo bancario gracias al vínculo que tiene la empresa con los bancos, y que además permiten la participación activa de los trabajadores de cada nivel de la organización y colaboran a la solución de posibles problemas que suelen presentarse.

Según los 13 componentes de perdurabilidad, los pertenecientes a esta área son:

Cohesión Social para la Acción

Productos Ramo siempre ha buscado integrar a cada uno de los grupos de interés de la compañía en su proceso de toma de decisiones y además los tiene en cuenta no solo como mano de obra, si no como parte fundamental en el crecimiento de la compañía. Y para esto es necesario comunicar los objetivos y políticas de la empresa, para que cada trabajador tome el objetivo como propio, y sepa como colaborar para la consecución del mismo. *“(…) entonces la solución es hacer muy permeables todos estos factores para que todo el mundo en la compañía sepa cuál es el rol que él tiene que jugar para lograr el objetivo entendiendo que buen resultado lo produce es el éxito colectivo, mil éxitos pequeños uno de cada uno y no la genialidad de una persona.”* (Ramo, Perdurabilidad Productos Ramo, 2012)

Adicional a esto, Ramo incluye a todos los grupos de interés y colabora en una cohesión social no solo con los trabajadores, si no con municipios, mujeres cabeza de familia, entre otros grupos de interés

Además de esto, con políticas como Kínder Ramo, donde se logra que en las familias Ramo se vivan los valores fundamentales de la compañía, y además se sientan parte de la misma; o como feliz cumpleaños amiguitos, donde se llega a los municipios más alejados del país a celebrar sus aniversarios, se pueden transmitir los valores, principios y objetivos de la empresa.

Y esto va más allá del discurso dicho por él entrevistado, ya que al preguntarle a los trabajadores de Ramo que participaron en las encuestas, el 100% está totalmente de acuerdo con que se ha transmitido de manera correcta el conocimiento de la filosofía, misión y objetivos a todos los niveles de la organización lo cual ha propiciado la identidad y el compromiso de cada uno de ellos con la empresa. Además de esto piensan que el aprendizaje que tienen en su puesto de trabajo contribuye a su crecimiento personal. Otra de las preguntas realizadas a los trabajadores con respecto a la cohesión social para la acción fue acerca de los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral, con lo cual se muestran de acuerdo, demostrando así la importancia de los trabajadores dentro de la organización y los espacios que tiene la misma para

la comunicación entre ellos. Por último, los empleados profesionales de Ramo anotan que hay espacios apropiados para la comunicación ya sea escrita o verbal entre las personas que pertenecen a los diferentes grupos de interés y que además contribuyen a un mejor gobierno organizacional.

#### Formalización soporte para las decisiones

Para él entrevistado la organización tiene unos lineamientos establecidos y formalizados para facilitar el proceso de toma de decisiones que en aspectos particulares toman sus directivos en la gestión. Y esto lo hacen bajo su filosofía de DISCOS, por lo tanto, esas decisiones se originan generalmente en la estrategia que tiene la compañía y en las tácticas que requiere para su implementación; así mismo existe una buena comunicación en todas las áreas entre los jefes y los subalternos, en todas las decisiones que se necesite del consenso de ambas partes.

Así mismo, estas políticas involucran protocolos de sucesión generacional, métodos para compilar los aprendizajes de los empleados, y el estudio de los índices de rotación, sobre estos temas opinaron los trabajadores profesionales, teniendo los siguientes resultados: se preguntó si es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional, y aunque las respuestas estuvieron divididas, en su mayoría comprueban esta afirmación, aunque hay trabajadores que no se encuentran de acuerdo.

Con respecto a que si la empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados, aproximadamente el 60% de los empleados están de acuerdo, y el 40% restante está dividido entre la indiferencia y el desacuerdo, por lo cual se puede decir que sería un aspecto para mejorar y fortalecer dentro de la organización. Y por último hay una distribución similar con respecto al estudio de los índices de rotación externa para crear políticas de retención del capital humano, es decir, aproximadamente el 60% se encuentra de acuerdo y el 40% restante indiferente y en desacuerdo.

## Dinámica social de los empleados

En este aspecto, Ramo tiene totalmente claro su política para difundir la dinámica del trabajador, como se nombraba anteriormente, con políticas, inclusión familiar, acceso a beneficios bancarios y además con la posibilidad de crear una carrera en la empresa, demostrando aptitudes que hagan ascender a cualquier trabajador. Es por esto que Productos Ramo busca brindarle a sus trabajadores primero, calidad de vida digna, ayudándoles a conseguir casa propia, con ayudas financieras para la educación de sus hijos, igualmente generando un ambiente de trabajo adecuado, salud a sus familias, recreación, y además la posibilidad de ascender por méritos propios y hacer una carrera en la compañía. La gente encuentra un ambiente de trabajo agradable, con una planta organizada, con condiciones climáticas y de temperatura adecuadas es decir con condiciones de trabajo saludables y además reciben continuas capacitaciones laborales, y le desarrollan a cada uno de sus trabajadores un plan de carrera.

Adicionalmente, como Ramo no maneja endeudamiento con las entidades financieras, pero aún así hace mérito con los bancos, las ventajas de esos méritos son utilizadas por los trabajadores, ya que pueden conseguir créditos, con tasas de interés más bajas y mayor facilidad de acceso, ya sea para créditos para comprar una casa, un vehículo, para pagar la educación de sus hijos, o simplemente libre inversión.

De igual manera sucede con la caja de compensación, donde Ramo cubre los gastos de una celebración en los centros vacacionales en Melgar, donde los trabajadores pueden celebrar sus cumpleaños junto a su familia gracias a Productos Ramo.

Pero para tener un análisis más amplio es necesario conocer las opiniones de los trabajadores, representados en aquellos que participaron en la encuesta. Con respecto a la dinámica social de los empleados, ellos opinan en su totalidad que Ramo tiene altos índices de efectividad en el momento de facultar a sus empleados y darles la autonomía para intervenir en los problemas de la

compañía, con lo cual se crea un sentido de pertenencia y de participación dentro de la misma. También señalan todos ellos que la conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

### **Gerencia Financiera.**

*"La administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable -balances generales, estados de resultados, flujos de caja, estado de fuentes y usos.- con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para la empresa. En segunda instancia, ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización. En otras palabras, las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la información contable". (Vaquiro, 2009)*

Podemos inferir entonces que la contabilidad financiera es una herramienta necesaria para el desempeño óptimo de cualquier gerente financiero por lo cual es necesario definirla.

*"La contabilidad financiera registra los ingresos recibidos y los gastos en que ha incurrido una compañía en forma tal que se pueda averiguar el rendimiento total durante un periodo de tiempo y su posición financiera en un momento determinado. El sistema de contabilidad financiera clasifica, registra e interpreta en términos monetarios transacciones y eventos de carácter financiero."* (Amstrong, Manual de Técnicas Gerenciales, 1986)

Tanto la gerencia como la contabilidad financiera contribuyen a requerimientos internos y externos de las organizaciones. Internos, al otorgar información sobre el rendimiento financiero de la empresa en general, y externos al brindar información a los accionistas, futuros inversionistas, analistas financieros, acreedores, sindicatos, comisión de valores e impuestos nacionales. (Amstrong, Manual de Técnicas Gerenciales, 1986)

Para productos Ramo las finanzas son realmente indispensables, y de hecho allí se encuentra el secreto de su éxito en el mercado y su perdurabilidad. Ramo no necesita apalancarse con entidades financieras, y maneja su día a día con su liquidez y control de costos. Las ventas anuales de Ramo superan los 300 mil millones de pesos y gran parte de esto está disponible como flujo de caja, lo cual da liquidez para sobrellevar el quehacer diario de la organización.

Según los 13 componentes de perdurabilidad, el perteneciente a esta área es:

#### Gestión Financiera:

En Ramo, los estándares en su área financiera son los que le permiten tener un mayor control sobre sus gastos y costos, y al mismo tiempo saber cuál es el precio de venta preciso para que remunere el capital adecuadamente, entonces son los estándares los que brindan la información precisa para saber cual es el precio de las materias primas que no exceda los costos de producción estimados, y así se asegura el margen y les ayuda a descubrir su punto de equilibrio, es decir, el volumen mínimo con el que se puede operar sin perder dinero, y en la medida en que se aleje del punto de equilibrio pues se estarán mejorando las condiciones de utilidad al final. Lo que la empresa debe generar es un Ebitda, es decir la generación de caja de la empresa, con la cual tiene clara su fuente de aplicación de fondos, es ser eficiente en cartera, tener control de los inventarios, y lograr los objetivos establecidos. Adicionalmente el estipular un límite de endeudamiento, que en el caso de Ramo es de 0%.

Es por esto que Ramo se convierte en un ejemplo de prácticas financieras, ya que la alta mortalidad de las empresas colombianas tiene como razón la iliquidez y los altos niveles de endeudamiento. Por eso se necesita una gestión apropiada para determinar políticas financieras que permitan tener un flujo de caja positivo y constante, y tener límites de endeudamiento acordes a las actividades de la compañía.

Con respecto a esto también opinaron los trabajadores encuestados quienes en su mayoría se mostraron indiferentes a la pregunta que si La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales

mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

## **6. CAPÍTULO IV: INTERNACIONALIZACIÓN**

### **6.1. Conceptos según autores**

Como consecuencia de los procesos de globalización que comenzaron a experimentar los países tercermundistas después de la segunda guerra mundial a través de la apertura de sus mercados, con la creación de organismos tales como la Organización de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, El Fondo Monetario Internacional, entre otros, y de la revolución en la información y en las comunicaciones, conceptos como la Internacionalización comenzaron a ser importantes dentro del entorno económico.

Se tiene que la internacionalización de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española es definida como la acción y efecto de internacionalizar.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Sanchez)

Existen a lo largo del tiempo varios autores que han generado teorías y procesos que pueden resultar exitosos para la realización de un buen proceso de internacionalización, entre estos se encuentra la teoría de la organización industrial, teoría de la internacionalización, teoría ecléctica de Dunning, el modelo de uppsala, el enfoque de innovación, el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon, el modelo de Jordi Canals, el modelo Way Station, El modelo de Johanson y Mattson.

Con el aporte de cada una de estas teorías, modelos y proceso, se pretende mostrar cuales son las existentes y cuáles de estas teorías podrían funcionar

para la empresa estudiada, Productos Ramo, y como cada una de ellas aportan a la internacionalización de la empresa.

### **La teoría de la organización Industrial**

La teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras. (Sanchez)

Dado que las empresas deben poseer algún tipo de ventaja diferente a la presente en su competencia Hymer (1976) expone que estas deben ser marcadas, de igual forma es importante tener claro el tipo de sector industrial y la estructura del mercado en el cual se está incursionando. Además de esto el expone que es la incursión en mercados imperfectos sugiere la integración o la cooperación por parte de las empresas ofertantes, dejando una mejor rentabilidad al trabajar juntos que como compañías independientes. (Sanchez)

### **Teoría de la Internacionalización**

La teoría de la internalización se centra en explicar por qué están las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles -e.g., know-how-) entre países organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que

las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones (Buckley y Casson, 1976): (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La primera condición está relacionada con la comparación de los costes unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costes de producir en dicho país extranjero, en la que influyen aspectos como el coste de los factores productivos, los costes de transporte y los aranceles (Teece, 1986), la intervención del gobierno (Teece, 1986; Buckley y Casson, 1979), y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado (Buckley y Casson, 1979). Por otra parte, la segunda hipótesis está fundamentada en el concepto de costes de transacción acuñado por Williamson (1975), aunque dichos costes en la teoría de la internalización difieren ligeramente de la definición de este académico, en la medida en que se incluyen motivaciones estratégicas como la de ser capaz de discriminar precios entre mercados. Así, los costes asociados al mercado pueden clasificarse de la siguiente forma (Buckley y Casson, 1976, 1979): (a) retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado, (b) conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder, (c) la dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología y, por último, (d) aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales. (Sanchez)

Para poder tener una mejor visión de lo que esta teoría implica se debe comprender que cuando se habla de costos de transacción, se refiere a la existencia de un mercado perfectamente competitivo que no tiene la necesidad de incurrir en costos para realizar un intercambio, ya que los mercados se vuelven muy eficientes, mientras que la inexistencia de proveedores limita a las empresas, llevándolos a no tener otra opción que aumentar sus costos en la

transacción, lo que genera una posibilidad en la apertura a mercados internacionales. (Sanchez)

### **Paradigma ecléctico de Dunning**

El paradigma ecléctico trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988). La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero. En primer lugar, y siguiendo la principal aportación de la Teoría de la Organización Industrial, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden surgir, por un lado, a raíz de que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles como, por ejemplo, la estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, know-how; y, por otro lado, las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir a su vez en: (a) ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, la diversificación, experiencia, economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos); y en (b) ventajas específicas asociadas a las características idiosincrásicas de ser multinacional (como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

En segundo lugar, y de acuerdo con la teoría de la internalización, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, le debe resultar más

rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor añadido o a través de la ejecución de nuevas actividades.

En tercer lugar, y siguiendo las aportaciones de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultar rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.

Por último, Dunning (1992) introduce una cuarta condición. El autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización, anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo. (Sanchez)

### **Modelo de Uppsala**

“El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)” (Sanchez)

Para que los procesos de internacionalización se den, la empresa debe pasar por 4 etapas en las cuales experimentara una extensión de su empresa en mercados exteriores y así mismo modificaciones importantes para el desarrollo de la misma. Estas etapas son: actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Es importante resaltar que la empresa aunque puede llevar a cabo en distinto orden estas etapas, siempre debe pasar por todas ya que el proceso es gradual en el tiempo que a su vez conlleva el aprendizaje del mercado que necesita la empresa para lograr posicionamiento. (Sanchez)

## **El enfoque de innovación**

Existe una serie de trabajos desarrollados paralelamente al enfoque escandinavo, los cuales fundamentan la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil, 1990; Cavusgil y Nevin, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). Esta corriente de investigación nacida en Estados Unidos, se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas. (Sanchez)

La innovación es una de las decisiones más importantes en las empresas hoy en día, los mercados internacionales cada vez son más exigentes y con ello la competencia y la sustitución mayor, para ello el grupo interno de la organización debe ser creativo y a su vez ser capaz de tomar decisiones, que pueden ser deliberadas, que ayuden a la empresa aumentar su participación de mercado, de igual manera la empresa está en la obligación de evaluar resultados y posibles consecuencias de las decisiones que se van a llevar a cabo.

## **El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon**

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma se puede afirmar que el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992). (Sanchez)

Una de las formas en las que Vernon argumenta su modelo es en la localización de sus productos teniendo en cuenta las diferentes la existencia de

los ingresos per capital y de los costos salariales, esto se refleja en un ahorro en costes y así mismo en satisfacer en a la demanda. Por otro lado el muestra el proceso por el cual el producto pasa y como este va adquiriendo valor agregado a través de cada etapa del ciclo. Para seleccionar a los países a donde se pretende exportar el producto el plantea que se debe tener el mismo patrón de demanda que el país de origen; la internalización se comienza a dar cuando el país le da ventajas productivas y diferenciación a través de la innovación, otra de la característica que debería tener el producto es economías a escala y minimización de costes de producción, a medida que el producto y la empresa van adaptando estas características, la mano de obra toma un valor importante, lo que motiva a la empresa a querer localizarse en mercados externos, buscando de alguna manera tener una ventaja con respecto a la competencia que pudiera llegar a ver a ese mercado atractivo. Este proceso o ciclo se expone de una manera más concreta en el siguiente cuadro. (Sanchez)

**Tabla 8: Etapas del ciclo de vida de la internacionalización.**

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA	ETAPAS DE LA INTERNALIZACION	DESCRIPCION
<b>Introducción</b>	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcance economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados
<b>Crecimiento</b>	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en planta de fabricación en países de demanda en expansión
<b>Madurez</b>	Relocalización de lo inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra mas barato
<b>Declive</b>	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen

Fuente: Suarez Ortega (1999)

## **El modelo de Jordi Canals**

El Modelo de Jordi Canals (1994), se basa en la premisa que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene, en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores:

- Fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte).
- Fuerzas de mercado (Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad).
- Estrategias empresariales (Juegos competitivos, seguir al líder).

Para Canals las empresas siguen un proceso secuencial, que aumentar gradualmente el nivel de compromiso, y que cuenta con las siguientes etapas y actividades:

### Etapa 1: Inicio.

Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales.

### Etapa 2: Desarrollo.

Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.

### Etapa 3: Consolidación.

Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa. (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006)

Para empezar a tener éxito en los mercados internacionales primero se deben contar con la presencia de productos que tengan algún tipo de valor agregado seguido de esto se debe conocer el mercado al cual se va a satisfacer, es importante que el país que desea exportar conozca los mercados exteriores y las similitudes que estos tienen en materia tanto microeconómica como macroeconómica. A fin de tener éxito en la incursión de estos mercados la empresa debe realizar estudios de mercado de manera rigurosa para no perder la inversión que está realizando en estos procesos, aparte de esto la empresa tiene que llevar a cabo una evaluación un análisis riguroso de sus procesos internos y de producción y como esta nueva puerta puede afectar el funcionamiento de estos o por el contrario mejorarlos. (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006)

### **El Modelo Way Station**

Este modelo presenta refuerzos del ya planteado modelo Upssala, teniendo en cuenta factores como el conocimiento, el compromiso, la recolección de información y la preparación de la empresa, con estos cuatro factores al final se desarrollaran las estrategias que se utilizaran.

- Motivación y Planeación Estratégica: Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.
- Investigación de mercados: Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación

entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.

- Selección de mercados: A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.
- Selección del modo de entrada: No existe un modo particular de entrar exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente, constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluyen exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, entre otras).
- Planeación de problemas y contingencias: Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.
- Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Estas son medidas del éxito en el proceso de internacionalización. (Trujillo, Rodríguez, Guzman, & Becerra, 2006)

### **El modelo de Johanson y Mattson**

*“Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno.”* (Trujillo, Rodríguez, Guzman, & Becerra, 2006)

A medida que la empresa va incursionando en otros mercados las conexiones que se establecen son mayores, esto se da de manera progresiva, esto se da en diferentes maneras, entre ellas están: extensiones internacionales, penetración e integración de posiciones en las redes de diferentes países. Una de las ventajas que se tienen al mantener relaciones cercanas es el acceso a recursos y mercados.

**Tabla 9: Grado de internacionalización de la red.**

		Grado de internacionalización de la red.	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa.	Bajo	Empresa iniciadora.	Empresa rezagada.
	Medio	La empresa nacional en solitario.	La empresa internacional junto con las otras empresas.

Fuente: Johanson y Mattson.

## **6.2. La Internacionalización en Productos Ramos S.A.**

Productos Ramo es una de las pocas compañías colombianas, que mantienen políticas de endeudamiento del cero por ciento, así como una buena liquidez y la gran ventaja de tener un posicionamiento muy fuerte en el mercado, gracias a las buenas políticas y estrategias que esta empresa ha manejado a lo largo de su vida empresarial.

*“Ramo tiene una inmejorable red de distribución detallista que infortunadamente no se extiende a todo el país. Entonces, lo que me propongo es convertir a Ramo en una empresa nacional. Aunque en estos momentos tenemos presencia en todos los rincones, en algunas zonas no somos tan fuertes como en Bogotá y el centro, donde colocamos el 70 por ciento de nuestra producción. Lo que queremos es extender esta misma cobertura a todo el país. Hoy tenemos 300.000 detallistas y la idea es subir a 450.000 en los próximos dos años”.* (Portafolio, 2011)

Según el Presidente de Ramo se están haciendo grandes esfuerzos por cubrir en su totalidad la demanda de sus productos, enfocándose en las estrategias implementadas de las redes de distribución al detal; aparte de esto vemos que Ramo es un producto demandado en otros países, mercados como Estados Unidos y España tienen presencia del producto pero de manera informal, es por ello que la empresa ha comenzado a pensar en su expansión a nivel internacional aprovechando las colonias colombianas presentes en otros países según la entrevista realizada por el periódico Portafolio en Junio del 2011.

*“Nos están haciendo presión desde Estados Unidos y España. Se trata de un asunto de colonia colombiana y latinoamericana en esos países. Ya hemos avanzado en lo que tiene que ver con los permisos y licencias en Estados Unidos, pero estamos trabajando en el mecanismo para la exportación de las mezclas”* (Portafolio, 2011)

Factores tan importantes como los certificados y permisos que necesitan los productos para su comercialización, ya han comenzado hacer tramitados. Por otro lado tenemos factores importantes como la mezcla, según el Presidente de la empresa, la compañía no se encuentra interesada en vender los productos ya terminados, y colocarlos en el exterior, ellos lo que buscan es encontrar empresas que estén interesadas en maquilarles el producto o hornearlo. El slogan de Productos Ramo es “Calidad, Sabor y Frescura”, esto es importante que estas mismas premisas estén presentes en el mercado externo, ya que gracias a esa promesa de valor los clientes se han mantenido en el tiempo.

Es por esto que su interés se centra en el desarrollo de una pre mezcla que les permita su transporte y su elaboración en el país al cual van a llevar para así poder mantener su promesa de frescura, puesto que ellos a nivel nacional tratan de que el tendero no tenga stock, desean que la forma de trabajo a nivel internacional sea el mismo, y para esto desean tomarse el tiempo necesario

para generar una nueva materia prima, la cual se puede producir en el exterior o se pueda transportar de una manera sencilla, es por esto que Ramo no podrá encontrarse de manera formal en mercados externos sino hasta dentro de 3 o 4 años.

Productos Ramo tiene la intención de tener presencia en otros países de manera formal, en el desarrollo de este trabajo, se planteó un modelo de internalización propuesto por Proexport, el cual tiene el propósito de basarse en una matriz de selección de mercados; la cual consta de 3 partes importantes: *el plan de mercadeo, la inteligencia de mercados y el plan estratégico exportador*. Para empezar se hace una encuesta que muestra cual es el interés del empresario en exportar y el mismo tiempo se evalúa el potencial exportador. Para poder medir el potencial se contemplan variables que se encuentran dentro de 4 partes de la encuesta, estas son: el comportamiento de expansión, capacidades competitivas, percepción de barreras y perfil del gerente. La encuesta tiene que dar un resultado preferiblemente mayor de 3.5 para que la empresa pueda considerarse apta.

Seguido de esto se prosigue hacer un análisis del sector y del posicionamiento de la empresa, su evolución, la competencia y el desarrollo del mercado tanto nacional como internacional.

La segunda parte que se va a desarrollar es la inteligencia de mercados, se deben tomar variables que ayuden a identificar un mercado potencial y que vayan de acuerdo a lo que se propone encontrar, una vez decididas las variables se evalúan, y se debe tener en cuenta que a mayor número de variables el filtro será mucho más confiable y el resultado el más acertado, al terminar de hacer la evaluación de los mercados se debes tomar los que tengan mayor puntaje, de acuerdo a la forma de evaluación, y decidir cuál será el mercado objetivo, este mercado será al cual se apuntará de manera inmediata, seguido del mercado alternativo, el cual será el mercado al que considera de segundo, si llegara a ver algún problema con el objetivo y el país

contingente, este será aquel que tiene de igual manera grandes maneras de adoptar el producto pero que no resulta tan atractivo.

Por último, el equipo tendrá que proponer un plan estratégico que permita penetrar el mercado y asegurar una buena aceptación por parte de del mercado objetivo, ya que el fin de hacer la exportación es que el país tenga mejores ingresos y flujo de caja.

Para este caso en particular, se parte del supuesto que Productos Ramo ya cuenta con colonias que son consumidores potenciales del producto, en países como Estados Unidos y España, en donde Ramo ha ganado mercado gracias a las exportaciones no formales de su producto, y teniendo en cuenta que ellos ya cuentan con las certificaciones y permisos que estos países piden o están en proceso de obtenerlos; la forma más prudente de realizar el proceso es conservando las promesas de valor hechas a los consumidores, “Calidad, Sabor y Frescura” esto se logra haciendo las pre mezclas que se desarrollaran en los próximos años y para que este llegue al consumidor, se buscaran alianzas que realicen la distribución a grandes superficies, y haciendo la publicidad pertinente que muestre que el producto ya se encuentra en estos mercados.

## CONCLUSIONES

La empresa Productos Ramo S.A., lleva más de 60 años en el mercado, mediante el análisis realizado en este trabajo, se logró determinar que ha hecho la empresa, que políticas, costumbres, y desarrollos, han implementando para poder ser una empresa perdurable. Una vez analizados los trece componentes de perdurabilidad, se encontró, que para esta empresa uno de sus secretos de sostenibilidad en el tiempo se debe a la unión interna con la que cuenta.

Por otro lado al ser una de las empresas mejor consolidadas en Colombia, su trayectoria ha sido impecable y consistente, los retos que ha afrontado, así como los desafíos que ha decidido tomar, siempre los ha sacado adelante, mostrando que una empresa fundamentada en políticas, valores y principios claros hace la diferencia, además sin dejar de lado su fortaleza financiera.

Finalizado todo el proceso de análisis, se llegó a entender que Productos Ramo S.A. fue merecedora a él Premio Mariposa de Lorenz, debido a su indescriptible funcionamiento tanto interno como externo, en cuanto a su gerencia, dirección y próxima internacionalización. Sus bases sólidas y el enriquecimiento de las mismas, la ha llevado a mantenerse durante todos estos años en el mercado colombiano, siendo esta como una de las empresas más reconocidas del país.

## **RECOMENDACIONES**

Con la gran experiencia en el mercado nacional, para la empresa es tiempo de retos al buscar salir a mercados internacionales, mercado en donde la demanda va aumentando y las posibilidades son altas, hoy en día la participación de estos productos en procesos de internacionalización son bajos, y Ramo debería tomar esto como una oportunidad de crecer, ellos tienen el músculo financiero y la capacidad de producción que se necesita para satisfacer mercados externos.

## Bibliografía

Adair, John, *Lideres, No jefes, Guíe y oriente su equipo hacía el éxito*, Serie empresarial, Fondo Editorial Legis.

Anónimo, *Gerencia y Liderazgo*. [En Línea] <http://ecap.latintronika.com/libros/archivos/gerencia-y-liderazgo2.pdf> [citado en 5 de abril de 2012]

Armstrong, Michael. *Manual de Técnicas Gerenciales*. Legis Editores, 1986. 538 p.

Cadena, Javier., Guzman, Alexander., Rivera, Hugo A. *¿Es posible medir la perdurabilidad en una empresa?*. En: *Revista Científica de UCES*. Vol. X. (Febrero, 2006) Pág. 47 a 69.

*Centro Virtual de Noticias de la Educación cvne, Rafael Molano Olarte, fundador y presidente de Productos Ramo S.A. fue elegido como el Empresario del año 2007*, <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-153216.html>

*Colombia segundo país con mortalidad empresarial: Confocámaras*, [http://www.radionacionaldecolombia.gov.co/index.php?option=com\\_topcontent&view=article&id=10661:colombia-segundo-pais-con-mortalidad-empresarial-confecamaras&catid=1:noticias](http://www.radionacionaldecolombia.gov.co/index.php?option=com_topcontent&view=article&id=10661:colombia-segundo-pais-con-mortalidad-empresarial-confecamaras&catid=1:noticias)

*Colombia es el tercer país del mundo donde se crean más empresas*, *El tiempo*, 4 de septiembre de 2008, <http://www.tusalarario.org/colombia/Portada/informes-laborales/colombia-es-el-tercer-pais-del-mundo-donde-se>

*Colombia: tercer lugar en emprendimiento del mundo*, 06 marzo de 2009, *Dinero.com*, [http://www.buenanota.org/web2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=312:colombia-tercer-lugar-en-emprendimiento-del-mundo&catid=35:emprendimiento&Itemid=57](http://www.buenanota.org/web2/index.php?option=com_content&view=article&id=312:colombia-tercer-lugar-en-emprendimiento-del-mundo&catid=35:emprendimiento&Itemid=57)

*Colombia crea pocas empresas sostenibles, Economía, El País, Martes Junio, 20120. <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-crea-pocas-empresas-sostenibles>.*

De Leca, Manuel. *Gerencia y Negocios en la era del Conocimiento*. En: *ENCUENTRO INTERNACIONAL DE AVANCES GERENCIALES (III, 2003, Valle)* Disponible en la web en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Gerencia-Negocios-Era-conocimiento.pdf>

*Departamento Nacional de Planeación (DNP), Balance Sector Industrial, 2011, [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)*

Drucker, Peter F., *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, 2002.

*Empresario colombiano del año, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Empresario-Colombiano/ur/Informacion-General.aspx>*

Entrevista realizada el 21 de Marzo 2012, a un miembro de la empresa Productos Ramo S.A.

*Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Premio al Empresario colombiano del año "Mariposa de Lorenz", Área de Extensión y proyección social. 2011.*

Galván Sánchez, Inmaculada (2003). *"La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas"*. <http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pd>

Gómez, Constanza, *Redacción de economía y negocios, Publicación eltimepo.com, sección economía, 23 febrero de 2008, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3971338>*

Gómez, Germán, PIN, José Ramón, *Dirigir es educar, El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*, Mc Graw Hill

Gómez, Pulga, Johann Enrique, VARGAS, Caicedo, José, *Las MIPYMES familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*, Universidad Externado de Colombia

Labrador, Hender. *Gerencia Estratégica*. [En Línea] [http://www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/Gere\\_Estra.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf)

Libeco. *Gerencia Política*. <http://www.libeco.org.pe/gpolitica.html> [citado en 5 abril de 2012]

*Modelo para que las empresas vivan más tiempo*, Grupo de Investigación en Perdurabilidad, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Universidad, Ciencia y Desarrollo, Programa de Divulgación Científica, TOMO III

Nelson, Bob., *Gerencia para Dummies*. Foster City, California, Editorial Norma, 2002. 394 p.

Portafolio, *Ramo quiere más tajada del mercado nacional*, Junio 24 de 2011, <http://www.portafolio.co/negocios/ramo-quiere-mas-tajada-del-mercado-nacional>

Porter, Michael, *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, Décima segunda reimpresión, México, 1996

*Productos Ramo S.A.* [www.ramo.com](http://www.ramo.com)

Rivera Rodriguez, Hugo Alberto, *La perdurabilidad organizacional un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa*, Artículo desarrollado como trabajo final del seminario "Teoría

*organizacional”, del doctorado en administración de la universidad de los Andes Bogotá.(2007)*

Robledo, Cristina, *Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones*, 9 de Abril 2011. Universidad EAFIT.

Stoner, James, *Administración*, Editorial Prentice Hall Internacional, Segunda Edición.

Thomas C. Kinnear & James R. Taylor, *Investigación de Mercados*, Mc Graw Hill, Quinta edición, 1998.

Trujillo María Andrea, Rodríguez Diego Fernanda, Guzman Alexander, Becerra Giselle, *Perspectivas Teóricas sobre la Internacionalización de empresas*, 2006, <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/1/BI%2030.pdf>

White, Joseph, *La Naturaleza del liderazgo*, Grupo Nelson.