

Chocolatinas Jet

Jorge Eduardo Mejía A.

Borrador de administración # 50

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C., junio de 2011

Bogotá, D.C., junio de 2011

Corrección de estilo:XXXX

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

1. Presentación	7
2. Introducción	7
4. Historia de la empresa	8
3. Metodología	9
5. Filosofía	20
5.1. Visión	20
5.2. Misión	21
5.3. Valores de la Compañía Nacional de Chocolates	21
5.4. Política de calidad integrada:.....	22
6. Certificaciones	23
6.1. Logros de la Compañía Nacional de Chocolates	23
7. Responsabilidad Social de la Empresa	24
7.1. Gestión con sus colaboradores y sus familias	24
Gestión social con la comunidad	25
8.1. Informe Ambiental	25
9. Expansión y Ventas (años claves para la organización)	26
10. Canales de distribución	28
10.1. Tipos de distribución	28
11. Competidores	29
12. Portafolio de productos	30
13. Unidades Estratégicas de Negocio	31
14. El producto	32
14.1. Desarrollo y expansión	32
15. Empaque	34
16. Mercado.....	36
16.1. Enfoque de mercado	36
17. Consumidores	38
17.1. Enfoque de mercado	38
17.2. Precio	38
17.3. Promoción.....	38
17.4. Plaza–canales de distribución	39
18. Exhibición del producto	42
19. Grupo Focal	45
19.1. Percepción de la chocolatina Jet con respecto a los competidores	45
19.2. Atributos del producto	46
19.3. Momentos de Consumo	46
19.4. Asociaciones del Producto	47
19.6. Conclusiones Grupo focal	47
20. Información de mercado y financiera de la empresa y producto	48
20.1. Ventas por negocio	48
20.2. EBITDA por negocio	51

20.3. Estados de resultados	52
20.4. Posicionamiento de la empresa	55
20.5. Participación del producto en el mercado	55
20.6. Consumo anual per cápita	57
20.7. Estudios Top of Mind.	57
Referencias bibliográficas	61

Chocolatinas Jet

Jorge Eduardo Mejía A¹.

1. Presentación

El Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA– tiene como uno de sus objetivos principales la investigación relacionada con la realidad empresarial colombiana, generando así conocimientos pertinentes y actualizados que permitan tener una mayor comprensión del entorno económico, tanto nacional como internacional.

La investigación realizada por el CESA pretende documentar, desde la *Línea de investigación en marketing*, diversos procesos desarrollados por las empresas, el impacto de los productos, las percepciones de los consumidores y las mejores experiencias en marketing que permitan retroalimentar el proceso académico. De este modo se origina una base documental sólida de los procesos desarrollados a partir de los estudios de caso, como una de sus principales metodologías.

Dentro de la *Línea de investigación en Marketing* se viene desarrollando un proyecto encaminado a analizar la evolución de algunos productos que han sido trascendentales para los colombianos a lo largo de la historia; inicialmente se abordará el sector de los alimentos y las bebidas en donde □después de revisar la historia y la evolución de algunos productos□ se pretenden identificar elementos comunes entre ellos, a fin de entender cuáles son los factores de éxito y por qué muchos de ellos han sobrevivido a los diversos momentos y crisis de la económica colombiana.

En este documento se revisará la historia de la empresa Industria Nacional de Chocolates y específicamente su producto Chocolatinas Jet, que desde su creación ha ido ajustándose a las realidades del mercado y sigue siendo uno de los productos insignia en el campo de las golosinas en Colombia.

Se describirán las características del producto, su evolución a lo largo de la historia, su proceso, sus presentaciones y los diversos aspectos relacionados con el mercadeo del mismo, así como sus diferentes estrategias para posicionarse en el mercado.

2. Introducción

Dentro de los múltiples productos que existen en el mercado nacional en el sector de las golosinas y los dulces, se evidencia que algunos de ellos han trascendido y se han quedado en el corazón de los colombianos, como es el caso de las chocolatinas Jet, producto insignia de la Compañía Nacional de Chocolates.

1 Magíster en Administración, con énfasis en mercadeo del Instituto tecnológico de estudios superiores de Monterrey (ITESM). Ha sido docente en diversas universidades en Colombia; actualmente desarrolla actividades de investigación y docencia en el CESA.

Según Denny (1978), el estudio de caso es un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Otros como McDonald y Walker (1977) hablan de un examen de un caso en acción desarrollado en tiempo específico. Por otro lado, algunos autores consideran el estudio de caso como un simple método y otros como una de las alternativas desarrolladas dentro de la investigación cualitativa. Entretanto, Yin (1993) asegura que el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la cual se use.

Dentro de algunos de los objetivos del estudio de caso se pueden encontrar:

- Producir razonamientos inductivos, por medio de los cuales se pueden generar hipótesis o teorías.
- Producir nuevos conocimientos.
- Generar registros de los sucesos que se generan a lo largo del estudio.
- Describir situaciones.
- Contrastar fenómenos desarrollados a lo largo del tiempo.

Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar y evaluar.

4. Historia de la empresa

De acuerdo con los relatos manejados por la Empresa (Compañía Nacional de Chocolates, 2005) en abril de 1920 en la ciudad de Medellín un grupo de empresarios antioqueños funda la Compañía Nacional de Chocolates, cuyo primer nombre fue Compañía de Chocolates Cruz Roja y en la que se integraron un puñado de pequeños productores locales. En octubre del mismo año se cambia la razón social de la Compañía de Chocolates Cruz Roja por el de Compañía Nacional de Chocolates, según acuerdo realizado con la Cruz Roja Internacional, pues existía un previo registro de nombre por parte de la entidad humanitaria.

En los años veinte Colombia goza de una bonanza económica, periodo en el que la Compañía logra fortalecer sus finanzas, lo que le permite contratar técnicos extranjeros que desarrollaron y mejoraron sus procesos de producción; posteriormente, concluida la renovación de las plantas, las fábricas más importantes de la Compañía se ubican en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Bucaramanga.

La grave crisis económica de los años treinta desatada en Estados Unidos tiene en Colombia un impacto fuerte, que lleva a una recesión en el mercado. Asimismo, el mercado internacional del cacao se ve golpeado y, ante este fenómeno, la Compañía Nacional de Chocolates realiza un control de costos estricto y recurre a sus reservas para sobrellevar la crisis mundial.

Según (Compañía Nacional de Chocolates, 2005), el primer gerente de la empresa fue el señor Antonio Arango Ochoa, quien llevó las riendas de la empresa hasta el año de 1924, siendo reemplazado por el señor Rafael Restrepo Ángel.

Se pretende en este escrito describir las condiciones de la creación del producto y su evolución, así como las principales características de diseño, mercado, empaque y estrategias empleadas por la compañía a lo largo de la historia para lograr mantener el producto en la mente de los consumidores.

La Compañía Nacional de Chocolates ha sido una empresa con una fuerte orientación al desarrollo de productos con un alto enfoque al cliente, ya que siempre se tienen en cuenta las necesidades de los consumidores y se elaboran productos que han ido evolucionando de acuerdo a las condiciones del mercado.

3. Metodología

El presente trabajo se inscribe dentro del estudio de caso relacionado con la identificación de los productos en el sector alimentos y bebidas que han acompañado a los colombianos a lo largo de la historia, para lo cual se hizo uso de la casuística como metodología; la cual se contextualizará a continuación.

La casuística

El término casuística proviene de la palabra latina *casus* que significa: evento imprevisto, azaroso, fatídico, sin precedentes. En la terminología general *casus* hace referencia al: hecho preciso, real o supuesto. Según la Real Academia Española de la Lengua la casuística se define como: “Consideración de los diversos casos particulares que se pueden prever en determinada materia.” (RAE).

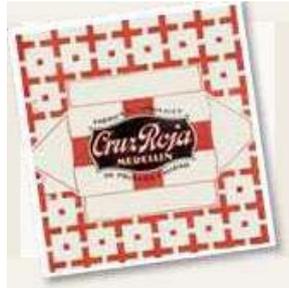
Y, según la Enciclopedia Francesa, la casuística se define como: “El arte de aplicar las leyes generales de una disciplina a un hecho real o supuesto”.

Según Strang (citado por Bromley, 1986, p18), los primeros estudios de caso registrados se remontan al año 4000 a.C. Sus mayores aplicaciones se dieron al inicio en la teología moral en los denominados casos de conciencia, iniciando como método de indagación que se anticipó a los que hoy denominamos métodos científicos; sin embargo, son pocos los escritos en los que se encuentra documentada esta metodología en particular. Posteriormente, la Escuela Sociológica de Chicago, a partir de los denominados relatos de vida, comenzó a emplear y a documentar dicho método con los trabajos de Le Play y sus discípulos, que lo desarrollaron durante el siglo XIX (Rizo, 1991).

De otro lado, la casuística es una metodología empleada en el campo de la educación que se desarrolla alrededor de dos áreas: la primera está referida a la investigación, en donde pretende indagar, explicar y describir una situación o un fenómeno a través del uso de diferentes fuentes, teniendo en cuenta no asumir una postura frente a la situación, sino simplemente describirla sin tomar partido en ella; el segundo campo en el que se emplea la casuística como método de enseñanza, es el que se conoce como “estudio de caso”, que es muy utilizado en diferentes áreas de las ciencias administrativas y sociales, en donde se pretende entregar la descripción de una situación real al docente, a fin de generar una discusión sobre la situación en donde el estudiante asume una determinada posición, integrando así elementos teóricos contextualizados con el mundo práctico.

1929

Figura 1. Chocolate Cruz Roja



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

Figura 2. Publicidad de la Compañía Nacional de Chocolates



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

Figura 3. Logos de la compañía



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

Mediando los años 30, la compañía comienza a incursionar en el mercado con nuevos productos, como los chocolates Corona, Diana y Tesalia, acompañados de fuertes campañas de mercadeo y distribución; paralelamente, la Nacional de Chocolates comienza la fabricación de café tostado, que se lanza al mercado con la marca Bandera de Cali.

1930-1935

Figura 4. Publicidad de la Compañía para la marca Corona



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

1933: Se registra la marca de café Sello Rojo y su fabricación se realiza en Barranquilla. La producción es suspendida poco tiempo después debido a múltiples dificultades; hoy es la marca líder de café tostado y molido en Colombia.

1937: El mercado de la capital de Colombia se consolida, mediante la compra de las empresas de chocolates “Chaves y Equitativa”, “Santa Fe” y “Tequendama” quienes eran sus principales competidores para la época. Con los compra de estas empresas se estableció una sociedad denominada Chocolatería Chaves, Santa Fé y Tequendama, la cual fue constituida con un capital de \$250.000 y posteriormente se unió a la Nacional de Chocolates.

1936-1940

Figura 5. Publicidad Sociedad Chaves



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1940: En esta etapa se empiezan a generar campañas publicitarias que intentan fomentar el consumo del chocolate y, por la misma época, se experimentan dificultades de abastecimiento con la consecución de cacao proveniente de Brasil, Sudafrica y Costa Rica.

1948: Pablo Emilio Echeverry incursionó en la empresa como el primer técnico de origen colombiano, realizando una importante labor de renovación del equipo industrial con el cual contaba la compañía, manteniendo la filosofía de desarrollo de productos de acuerdo con el gusto del consumidor.

1950: El chocolate comienza a consolidarse como la bebida por excelencia de las clases trabajadoras colombianas.

Asimismo, se presentan las siguientes situaciones durante esta etapa:

- Las limitaciones de cacao continúan, lo que impide el aumento de la producción para abastecer el mercado colombiano.
- Se restringen las importaciones de cacao, debido a la escasez de flujo de divisas.
- Se comienza a regular por parte del Estado el precio de algunos productos, entre ellos el chocolate, lo que agravó la situación ocasionada por el alza de los precios del cacao en el mercado externo.

Figura 6. Publicidad nuevos productos



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1953: Asume como nuevo gerente de la nacional de chocolates Luis Jiménez, quien reemplazó a Rafael Restrepo Ángel

1950-1957

Figura 7. Fotografía Luis Jiménez - Gerente



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

1960: En la década de los años sesenta la Compañía Nacional de Chocolates inicia un programa de fomento al cultivo del cacao, y comienza a diversificar su producción creando las primeras chocolatinas Jet, siendo esta la primera golosina de chocolate fabricada en el país.

La Empresa lanza al mercado las primeras colecciones de cromos o estampas relacionados con la Historia Natural, creando para los consumidores colombianos el “Álbum de Jet” como es conocido desde los años sesenta.

Figura 8. Cultivos de cacao



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1963: La empresa adquiere la Industria Colombiana de Chocolates La Especial S.A, creando así la primera filial en Bogotá de la Compañía Nacional de Chocolates.

1964: Para este año son adquiridas en Medellín la Fábrica de Café La Bastilla y Colcafé, que ya era parte de la Compañía Nacional de Chocolates desde los años 50. De este modo, la Compañía se convierte en la mayor tostadora de café de Colombia.

1970: Debido al programa de fomento al cultivo del cacao creado por la Nacional de Chocolates se logra un muy buen abastecimiento de materia prima, logrando superar el déficit de la década de los años sesenta.

El cacao comienza a ganar prestigio en el mercado internacional y se incrementa su cotización, por esta razón empieza a ser conocido como el “oro en mazorcas”. Para esta época el gobierno deja de regular el precio del cacao, dejando la libertad de precios, como continúa hasta nuestros días.

Figura 9. Instalaciones compañía



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1976: Dentro de la diversificación de productos comienza a agregársele maní a las ya tradicionales chocolatinas, apareciendo la nueva presentación de mayor tamaño denominada **Jumbo Jet con maní**.

Figura 10. Nueva referencia de chocolatinas lanzada al mercado



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1978: Se crea un nuevo producto, **Chocolisto**, primera bebida en polvo de chocolate instantáneo para mezclar con leche. La compañía empieza la profesionalización de su fuerza de ventas que comienza a recorrer gran parte del territorio Colombiano; a su vez, se lanzan al mercado nueces, cereales y algunos productos de repostería casera.

Figura 11. Primera imagen de Chicolisto



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1979: Fabio Rico Calle, quien fue gerente de Colcafé desde su creación, es nombrado Presidente de la Compañía. Manejo la compañía Nacional de Chocolates Al dirigirla logró la modernización tecnológica de la misma, así como reformas importantes a nivel administrativo y financiero.

1980: Con muy buenas perspectivas económicas para la próxima década, la empresa inicia en los años ochenta un proceso continuo de modernización y apertura de mercados internacionales.

Figura 12 Dr. Fabio Rico Calle – Presidente



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1981: La planta es trasladada a la ciudad de Medellín, al municipio de Rionegro (Antioquia), la cual ha ido modernizándose a lo largo del tiempo. La Nacional de Chocolates lanza nuevos productos al mercado: Wafer Jet, Combi Jet, Triki Jet, Coco Jet y Deli Jet, siendo las primeras golosinas producidas en Colombia basadas en núcleos cubiertos de chocolate.

1980-1985

Figura 13 Nuevas referencias lanzadas al mercado



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

1985-1990: Aparece en el mercado el primer chocolate dietético sin azúcar Chocolyne; se renuevan los chocolates Diana y Tesalia, agregándoles clavos y canela; así como el chocolate con Vainilla, bajo la marca Tres Coronas.

Figura 14. Diseño de la marca Chocolyne



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1990-1995: Como se encuentra documentado en la *Revista América Economía* (2010), durante estos 5 años la empresa realiza convenios internacionales que le permitieron ingresar a mercados internacionales en cinco continentes.

1992: La Compañía Nacional de Chocolates implementa el sistema de códigos de barras en sus productos, el primer producto codificado mediante dicho sistema fue el Chocolisto. Igualmente, se inicia la automatización de diversos procesos en sus diferentes fábricas y se adopta el sistema de intercambio electrónico de datos con cadenas de supermercados en Colombia, inicialmente. Asimismo, la empresa lanza al mercado la línea de barquillos Opera.

Figura 15. Imágenes de nuevas referencias con códigos de barras



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

1995-2000

1995: Para el cumpleaños número 75 la Compañía obtuvo la Cruz de Boyacá en el grado Cruz de Plata; para el año de 1995 Colcafé realiza la construcción de una moderna planta industrial en la ciudad de Santa Marta.

En este periodo se lanzan al mercado los siguientes productos:

- El Chocolate Nacional, primer chocolate instantáneo de Colombia.
- La chocolatina recubierta Gol.
- Los confites de chocolate Topsi.
- Cruji Explosivos.
- Golochips con vitaminas.
- Granola con avena.

Figura 16. Presentación al mercado de chocolate instantáneo



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

Figura 17. Presentación al mercado de la chocolatina Gol



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

2000: La Compañía Nacional de Chocolates se asocia con Galletas Noel para establecer la empresa Novaventa S.A., que se dedicará a la creación de nuevos canales de venta y distribución orientados al consumidor final. De igual forma, en este mismo año se crea la sociedad matriz de Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cuyo objetivo principal era la adecuada gestión del portafolio de inversiones de la compañía.

2001: Comienza a operar la planta de bombonería de chocolates en Rionegro; el edificio diseñado para esta planta recibe el Premio a la Excelencia en la categoría Edificaciones.

En este mismo año se lanzan nuevos productos:

- Jet balones.
- Jet Lyne (golosina dietética de chocolate).
- Galleta Moldeada Opera.
- Jet leche y calcio.

Los canales de distribución se especializan, creando un área que se dedica exclusivamente a atender el segmento de los supermercados.

Figura 18. Presentación Jet Balones



Fuente: Almacenes Éxito.

Figura 19 Presentación Jet Lyne



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

2002: Es lanzado al mercado una nueva presentación de chocolate Cruz con fórmula enriquecida con calcio y vitamina D, al igual que la chocolatina Jet Rolled Wafer, en este mismo año es cambiada la imagen del Chocolisto.

Figura 20. Presentación al mercado de nueva imagen de Chocolisto y del producto Chocolate Cruz con calcio



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

2003: Basándose en la historia de La Compañía Nacional de Chocolates (2009) se encuentra que para este año la compañía divide sus áreas, la financiera e industrial; cambiando su razón social, de la CNCH a INCH (inversiones Nacional de Chocolates) y se continúa en el área industrial con la CNCH, que lleva su desarrollo a partir de los productos derivados del cacao.

2004: Se crea en Costa Rica la Compañía Nacional de Chocolates de Costa Rica que, siguiendo la línea de la empresa, se dedicada a la producción de chocolates, teniendo así una importante plataforma de negocios en Centro América; de este modo se lanzan al mercado nuevos productos:

- Jet Cremosita.
- Granola Sport.
- Maní Craçjer.
- Chocolate Cruz con Clavos y Canela.
- Tesalia.

Figura 21. Presentación de nuevos productos al mercado



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

La expansión internacional de la Compañía Nacional de Chocolates se consolida en asocio con Noel, completando 11 comercializadoras en el exterior, las cuales se denominan CORDIALSAS.

2006: Para el primer trimestre del 2006 Inversiones Nacional de Chocolates cambió su nombre por Grupo Nacional de Chocolates S.A., del cual es miembro la Compañía Nacional de Chocolates. La empresa continúa progresivamente su crecimiento realizando importantes inversiones en Colombia y en Centroamérica.

Este año fue de vital importancia para la Nacional de Chocolates pues se caracterizó por un gran crecimiento, mejorando sustancialmente la participación en el mercado. La empresa obtuvo ventas por \$872,818 millones de pesos creciendo, un 12,2% en valor y un 10,7% en volumen. Las exportaciones sumaron más de US 32 millones de dólares para este año.

2007: La Compañía adquiere la empresa peruana Good Foods S.A., complementando así su operación en materia de marcas, productos, distribución y manufactura en el tema de Chocolates.

2008-2010: En marzo de 2009 el Grupo Nacional de Chocolates adquiere la empresa mexicana Nutresa S.A de C.V, la cual se integra al ya creciente Negocio del Chocolate y sus derivados.

Para el año 2010 la empresa cuenta con plataformas de producción propias en México, Costa Rica, Perú y Colombia, la red de distribución Cordialsa que opera en Colombia, Ecuador, Venezuela, Puerto Rico y Estados Unidos

En la actualidad la Compañía Nacional de Chocolates produce y comercializa 27 marcas bajo los negocios de golosinas de chocolate, chocolates de mesa, modificadores de leche, nueces, cereales y productos de repostería; con importante liderazgo en los mercados de norte, centro y Sur América.

5. Filosofía

Según el contexto empresarial en el cual se desenvuelve la empresa se encuentra que la plataforma estratégica definida por la Compañía Nacional de Chocolates (2009) es la siguiente:

5.1. Visión

“Proporcionar calidad de vida al consumidor con alimentos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer.”

5.2. Misión

Centrados en la satisfacción del consumidor, buscamos generarles valor a nuestros accionistas y bienestar a nuestros colaboradores y a la comunidad. Para lograrlo, enfocamos nuestra actividad empresarial en los negocios de alimentos, posicionando marcas líderes y apoyadas en una destacada distribución nacional e internacional. Sustentamos lo anterior en el talento humano, el conocimiento, la innovación y los altos niveles de servicio a clientes y consumidores. (Compañía Nacional de Chocolates 2009)

5.3. Valores de la Compañía Nacional de Chocolates

La Compañía Nacional de Chocolates (2009) evidencia su quehacer en los valores así:

- Actúan en forma ética.
- Son leales.
- Son íntegros y honrados.
- Son responsables y cumplimos las normas.
- Actúan en forma ética, somos honrados, leales y fieles a sus principios.
- Cumplen con sus deberes decididamente y se identifican por actuar en todo momento de acuerdo a las normas.

Lo que hacen:

- Respetan a las personas.
- Actúan con espíritu colaborativo.
- Trabajan con amor y entusiasmo.
- Tienen vocación de servicio.
- Son emprendedores y eficientes,
- Les gusta trabajar en equipo y valoran la diversidad de pensamientos.
- Son cálidos, equitativos y amables.

Viven:

- Viven la calidad integral.
- Viven el orden y la pulcritud del mundo de los alimentos.
- Están fuertemente comprometidos con la calidad, el medio ambiente y la salud de sus colaboradores, clientes y consumidores.

- Garantizan la seguridad de los alimentos mediante estrictas prácticas de aseo y auto cuidado, cultura que trasciende a todos los ámbitos de su gestión.

Trascienden:

- Son innovadores.
- Tienen espíritu de progreso.
- Les encanta aportar, crear y transformar el entorno.
- En la Compañía Nacional de Chocolates siempre son bienvenidas las nuevas ideas que les permitan optimizar los procesos y alcanzar sus objetivos.

Aportan:

- Actúan con responsabilidad social.
- Cuidan el medio ambiente y buscan el desarrollo sostenible.
- Están comprometidos con el desarrollo de la sociedad y buscan el bienestar de nuestras familias y de la comunidad.
- Velan por el uso racional de los recursos naturales, previenen y controlan los aspectos ambientales, para cuidar su entorno.

5.4. Política de calidad integrada:

Como manifiesta la Compañía Nacional de Chocolates (2009) sus políticas **cumplen las siguientes características.**

5.4.1. La política de calidad

“Alimentar y deleitar a los consumidores y ofrecer un servicio que asegure la preferencia de los clientes” (Compañía Nacional de Chocolates 2009).

5.4.2. La política ambiental

“Velar por el uso racional de los recursos naturales, y prevenir y controlar los aspectos ambientales, para reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente.”(Compañía Nacional de Chocolates 2009).

5.4.3 La política de seguridad de los alimentos

“Generar confianza a los consumidores, suministrando alimentos seguros” (Compañía Nacional de Chocolates 2009).

5.4.4. La política de seguridad y salud ocupacional

“Fomentar una cultura de Seguridad y Salud Ocupacional. Prevenir y controlar las condiciones relacionadas con la salud y seguridad del personal y de los procesos” (Compañía Nacional de Chocolates 2009).

5.4.5. La política de riesgo

“Promover la cultura de identificación y gestión de los riesgos asociados con las actividades de la Compañía” (Compañía Nacional de Chocolates 2009).

6. Certificaciones

Según se evidencia en la estructura de la Compañía Nacional de Chocolates (2009), esta es una empresa que ha asumido la responsabilidad con la calidad de sus productos, el medio ambiente, sus colaboradores, proveedores y terceras personas; y con el compromiso de la alta dirección, Compañía Nacional de Chocolates (2009), ha establecido una Política integral de calidad, salud ocupacional y medio ambiente, la cual ha servido de soporte al establecimiento de los siguientes sistemas de gestión:

Sistema de gestión de la calidad certificado bajo los lineamientos de la [NTC-ISO 9001:2008](#) para el diseño, desarrollo, fabricación, venta y distribución de productos a base de cacao, productos de nueces, barquillos y granolas. Con esta acreditación puede garantizar al consumidor la excelente calidad de sus productos, gracias a la eliminación de las fallas y los defectos de producción.

Sistema de gestión ambiental certificado bajo los lineamientos de la [NTC-ISO 14001:2004](#) para el diseño, desarrollo y fabricación de productos a base de cacao, productos de nueces, barquillos y granolas; y almacenamiento de productos propios y de terceros en las planta de Bogotá y Rionegro. Esta certificación compromete a la empresa con la comunidad y con el mejoramiento continuo, buscando la seguridad de los procesos y de los colaboradores, incluyendo contratistas y a los temporales con el cumplimiento de la normatividad legal vigente.

6.1. Logros de la Compañía Nacional de Chocolates

- 1923 Medalla de oro en la Exposición antioqueña de la industria.
- 1932 Diploma de honor y medalla de oro por el chocolate Cruz, Confites y Chocolate con leche.
- 1940 Premio en la Exposición de Armenia.
- 1968 Medalla Francisco de Paula Santander, por campañas educativas.
- 1977 Cóndor de Oro, XII Juegos centroamericanos y del Caribe.
- 1982 Premio nacional de calidad.

- 1994 Orden de Boyacá categoría Cruz de plata.
- 2000 Premio a la Excelencia en concreto categoría de edificaciones.
- 2001 Orden al Mérito Exportador, Nacional de Chocolates obtuvo la orden al Mérito Exportador de la Cámara Colombo Americana, por ser la Compañía afiliada con mayor crecimiento en sus exportaciones a los Estados Unidos durante el año.
- 2009 Recibe el reconocimiento como el segundo mejor clima organizacional en Colombia, en la categoría de empresas con más de 100 empleados, otorgado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, CINCEL.

Los productos Chocolate Santander 70% y *Coffee bits* recibieron un importante premio en Dinamarca, en el marco de la feria de alimentos gourmet más relevante de Escandinavia: *The Healthy Life*, en la categoría *Taste Experiences*.

También, Chocolate Santander recibió el premio *Great Taste Award* Estrella de Oro, otorgado por *The Guild of Fine Food* (Asociación de comida fina) de Inglaterra a los productos Chocolate Santander 53% y Chocolate Santander 70% cacao con piña.

En diciembre de 2008, nuevamente Chocolate Santander es reconocido internacionalmente, esta vez en Perugia Italia, en la Feria Euro chocolate 2008, donde fue seleccionado como el mejor chocolate extranjero.

Recibieron el reconocimiento como el segundo mejor clima organizacional en Colombia, en la categoría de empresas con más de 100 empleados, otorgado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, CINCEL.

También, gracias al compromiso de todos con la salud y seguridad, y a la dedicada gestión que realizaron año tras año en la Empresa, fueron elegidos como Ganador de Ganadores a nivel nacional del Premio Excelencia Suratep, en la categoría “Mejor Gestión en Salud Ocupacional”.

En gestión ambiental, en 2009 la Fábrica Bogotá recibió, por parte de la Secretaría Distrital de Ambiente, el reconocimiento por la participación de la Compañía en el Programa de Excelencia Ambiental Distrital, alcanzando el máximo nivel élite, generando Desarrollo Sostenible, otorgado a la Empresa por segundo año consecutivo.

La Fábrica de Rionegro fue exaltada por Cornare como Gran Líder Progresista, por tercer año consecutivo, siendo el más alto reconocimiento que se entrega a empresas con desempeño y gestión social y ambiental destacables.

7. Responsabilidad Social de la Empresa

7.1. Gestión con sus colaboradores y sus familias

En la Compañía están firmemente comprometidos con el bienestar de sus colaboradores y sus familias; por eso, les ofrecen beneficios para que se desarrollen integralmente, los cuales están comprendidos en el Pacto Colectivo, que estimula y

fomenta el uso de procedimientos de concertación voluntaria, encaminados a reglamentar los beneficios y compromisos conjuntos derivados de la relación laboral.

El equipo, en el año 2009 estaba conformado por 2.160 vinculados directos a la Compañía; igualmente, cuentan con un total de 99 aprendices y estudiantes en práctica, quienes tienen la oportunidad de laborar en la empresa, como preparación para su vida profesional.

Gestión social con la comunidad

La Compañía se proyecta a la comunidad realizando acciones encaminadas a contribuir con el desarrollo social de las regiones del país, en términos de educación, nutrición, generación de ingresos y emprendimiento, apoyo a la cultura, arte y recreación.

Durante el año 2009, la compañía nacional de chocolates realizó actividades en las que aportaron \$3025 millones de pesos; en su ejecución 1016 entidades del país se beneficiaron, con una cobertura cercana a las 303,000 personas en todo el país. Estas iniciativas se resumen así:

Figura 22. Líneas de Gestión Social

Líneas de gestión	Total inversión (en millones de pesos)	Entidades beneficiadas	Personas impactadas
Nutrición	627	463	169.713
Educación	310,5	164	7.668
Generación de ingresos y Emprendimiento	1.123,5	37	8.146
apoyo al arte y a la cultura	97,4	5	5.768
Otros proyectos sociales	867,2	347	111.304
TOTAL	3.025,6	1.016	302.599

Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

8.1. Informe Ambiental

La Empresa, dentro de su filosofía corporativa, tiene como uno de sus pilares estratégicos la protección del medio ambiente, fundamentado en el cumplimiento de la legislación y la implementación de tecnologías más limpias, que han permitido lograr la reducción de los impactos ambientales por medio de la prevención de la contaminación; apoyados en el mejoramiento continuo de sus procesos y en el compromiso de sus empleados, proveedores, contratistas y terceros. El negocio de chocolates ratifica su interés en la protección del medio ambiente, estableciendo metas cada vez más ajustadas al desarrollo de sus actividades y la implementación de acciones que permitan mayor control de los procesos y mejoramiento en equipos, con el fin de lograr los compromisos adquiridos.

9. Expansión y Ventas (años claves para la organización)

Año 2005:

En el último trimestre de 2005 se concretó la fusión entre las empresas de alimentos del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA): Inversiones Nacional de Chocolates e Inveralimenticias, en este caso la primera empresa absorbió la segunda.

Con este negocio nació una empresa que facturaría, al finalizar el año 2005, más de 2,4 billones de pesos, convirtiéndose en el primer grupo de alimentos del país y de la Comunidad Andina de Naciones y el octavo en América Latina.

De acuerdo con Carlos Enrique Piedrahita (2009), como consecuencia de la negociación de Inversiones Nacional de Chocolates contaba con seis líneas de negocios, dentro de los cuales se encontraban: el chocolate, el café, las pastas, las galletas, los productos cárnicos y los dulces; estos negocios agrupaban alrededor de 40 empresas pertenecientes a aquellos sectores y que operaban de forma autónoma. Por otra parte, esta matriz contaba con once comercializadoras en el extranjero bajo el nombre Cordialsa en doce países: Venezuela, México, Estados Unidos, Ecuador y otros seis países en Centro América.

Según Rafael Mario Villa (2009), ex presidente de Noel, además de esta integración, Inversiones Nacional de Chocolates buscaba expandirse mucho más a nivel nacional e internacional en el negocio de alimentos, con el fin de ser más competitivos.

Año 2006:

En marzo de 2006 Inversiones Nacional de Chocolates cambió su denominación por la de Grupo Nacional de Chocolates S.A., del cual hace parte la Compañía Nacional de Chocolates; y se logró expandir aún más a nivel internacional.

El año 2006 ha sido uno de los mejores años para el Grupo Nacional de Chocolates, pues se lograron superar todas las metas de su plan estratégico. En este año se alcanzaron ventas consolidadas de aproximadamente 2,9 billones de pesos, con un crecimiento orgánico del 13,4%. El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, por sus siglas en inglés) de esta compañía aumentó a \$382,594 millones, creciendo en términos comparables 20,5%. La participación del mercado paso del 48,7% al 49,8% respecto al año 2005.

Año 2007:

Durante el año 2007 se lograron mejores resultados que en el año anterior. Las empresas del Grupo Nacional de Chocolates reflejaron un fortalecimiento en cuanto a posicionamiento en un entorno muy competitivo.

Las categorías en las que la compañía se encuentra crecieron 10,8% durante el año 2007, mientras que sus ventas aumentaron el 17,8%, lo cual implicó un crecimiento en participación de mercado de 1,6 puntos, pasando de 49,8% a 51,4%.

Sus ventas consolidadas fueron de 3,45 billones de pesos, mostrando un crecimiento de 20,1% con respecto a las ventas del año anterior. El EBITDA consolidado ascendió a \$528,754 millones, con una variación del 38,2% con respecto al 2006.

Año 2008:

En el año 2008 el Grupo Nacional de Chocolates obtuvo ventas consolidadas de 4 billones de pesos, aumentándolas en 13,75% con respecto al año anterior. La empresa (matriz) generó un EBITDA de \$569,823 millones de pesos, aumentando un 7,2% en relación con el 2007.

Año 2009:

En el año 2009 tuvo ventas consolidadas de 4,6 billones de pesos, teniendo un aumento o variación del 13% en relación con las ventas del 2008. En cuanto al EBITDA la empresa tuvo una disminución del 3,4% con respecto al año anterior.

Ventas (2006 – 2009)

Gráfica 1. Ventas en Millones de pesos



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

En esta gráfica se puede ver claramente cómo las ventas se fueron incrementando con el paso del tiempo, desde el año 2006 hasta el 2009. Lo anterior proporciona una clara perspectiva de que la Nacional de Chocolates cada vez está abarcando más mercados y llegando a más consumidores.

10. Canales de distribución

La Compañía ha desarrollado una estrategia orientada a atender de manera especializada los distintos canales de distribución (una extensa red de oficinas en todo el país y una destacada distribución nacional). La compañía Nacional de Chocolates combina en su estrategia de distribución vendedores propios y distribuidores externos, centros de distribución y plataformas logísticas ubicadas en todo el país, de manera que le permite atender a más de 170.000 clientes ubicados en el 90% de los municipios de Colombia; logrando por seis años consecutivos ubicarse en el primer lugar de calificación de servicio a clientes en Colombia.

La preservación de los productos durante el transporte se asegura desde la evaluación y selección de proveedores de transporte, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales aplicables. A la llegada de los vehículos, estos son sometidos a revisiones para asegurar su hermeticidad y limpieza, entre otros. En los casos que se requiera controlar las temperaturas se cuenta con termo registradores de temperatura con los adecuados aislamientos térmicos; además, cuentan con planes de contingencia para eventos que durante el transporte puedan poner en riesgo el medio ambiente y la calidad e inocuidad de los productos.

Un 72% de sus ventas se originan en unidades de negocio en el que tiene el liderazgo de mercado. Aproximadamente un 80% de su utilidad operacional se genera en Colombia y el 20% restante proviene de sus operaciones en Venezuela, Panamá, Perú y Costa Rica, entre otras. (Compañía Nacional de Chocolates 2009).

10.1. Tipos de distribución

10.1.1. Distribución Cordialsa

La compañía nacional está logrando la distribución por medio de su red de distribución Cordialsa, que ahora es la encargada de este aspecto en la compañía. Dicha red tiene la labor de segmentar los productos para establecer sus clientes y los canales correctos que se utilizarán para llegar a su mercado objetivo.

10.1.2. Alianzas estratégicas con clientes – CRM

Tener una relación más cercana con los clientes es lo que siempre se ha pretendido y querido. Esto no es nada nuevo, pero sigue siendo de vital importancia para una compañía donde el cliente es parte fundamental en una cadena de valor, pues es aquel quien en definitiva el que tiene contacto final con el consumidor. Por esta razón entablar alianzas con el cliente, donde haya mutua cooperación en beneficio de los dos, va ser útil para mantener clientes satisfechos y fieles.

Cordialsa, como encargado directo de la distribución y comercialización de los productos de la Nacional de Chocolates va ser quien se apodere de entablar las relaciones a largo plazo con los clientes de la nacional, esta se encargará de que las relaciones entre la nacional y los clientes cada vez sean más cercanas para tener una mayor cooperación.

10.1.3. Alianzas estratégicas con proveedores

La Compañía Nacional de Chocolates cuenta con diversas alianzas, principalmente con los proveedores de la materia prima con la cual se trabaja; uno de los objetivos de la nacional de chocolates es el de facilitar el crecimiento de sus proveedores y construir con ellos relaciones de largo plazo. El gerente de compras Germán Zapata, quien es el funcionario de alto rango en compras, encarga a los directores de cada una de las unidades de negocios de Nacional de Chocolates la tarea de buscar el crecimiento de sus proveedores mediante un desarrollo competitivo y conseguir que implementen procesos al interior de sus empresas, para afirmar temas de calidad, ambientales, de responsabilidad social y desarrollo sostenible; todo esto como parte también de los requerimientos de los clientes y las auditorías internacionales.

11. Competidores

En el negocio de chocolates el mercado presenta una estructura oligopólica altamente concentrada, dominada principalmente por grandes empresas. Las empresas medianas y pequeñas encuentran una primera limitación ante la imposibilidad de distribución del producto a nivel nacional, por lo que reducen su mercado a nivel regional, compitiendo con la extensa red de distribución de las grandes compañías que les permite cubrir todo el territorio nacional. Dentro de la estructura del mercado de chocolates, el precio, la marca y el empaque son elementos diferenciadores utilizados por las empresas para incrementar sus ventas. Otro importante estimulante de la demanda es la promoción y publicidad del producto, donde las empresas grandes tienen ventajas al aprovecharse de las economías de escala que les genera un nivel mayor de producción y ventas. Gran parte de la inversión en publicidad hoy día se lleva a cabo en el punto de venta, para incitar a la compra del producto. La mayor parte de las ventas de chocolate se realiza a través de las tiendas de barrio. Lo anterior se explica por los hábitos de compra de una población de bajos ingresos, que prefiere comprar en pequeños volúmenes, con crédito por parte del tendero y atención más personalizada. Las principales marcas con que compete son Ferrero, en las golosinas de chocolate, y Luker en chocolate de mesa. Dado que uno de los factores que más incide en la decisión de compra en el punto de venta es el precio, las marcas propias se han convertido en una modalidad en ascenso y en competencia para la Nacional de Chocolates, aunque el canal de distribución de las marcas propias son los supermercados, que explican una parte menos importante de las ventas de la compañía en este segmento.

En el exterior sus principales competidores son grandes multinacionales entre ellas Nestlé, Ferrero y Mars.

12. Portafolio de productos

Figura 23. Portafolio de productos



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

Productos Nacionales de chocolates

- Café Instantáneo.
- Café Molido.
- Cereales.
- Chocolate de Mesa.
- Chocolate Gourmet.
- Golosinas de Azúcar.
- Golosinas de Chocolate.
- Industriales.
- Modificadores de Leche (Chocolista).
- Pasa bocas.
- Repostería.

13. Unidades Estratégicas de Negocio

El concepto de la unidad estratégica de negocio establece una razón y una justificación inmejorables para combinar negocios claramente relacionados, pero independientes, en UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) individuales. Lo anterior permite ver cada uno de estos negocios con el suficiente detalle, como una sola entidad, a fin de desarrollar estrategias coherentes y para asignar recursos de manera inteligente.

Las UEN son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

Así, la Compañía Nacional de Chocolates es una empresa de alimentos que opera en 6 unidades de negocio:

- Carnes frías: Rica, Suizo, Americana Extrema, Hermo, Setas y Zenú
- Helados: Country Hill y Creamhelado.
- Café: Sello rojo, La Bastilla, Colcafé y Bastiya.
- Galletas: Tosh, Saltin Noel, Chiky, Ducales y Festival.
- Chocolates: Corona, Jet, Jumbo y Chocolisto.
- Pastas: Coma rico, Doria del menú, Monticello y Doria

Un 72% de sus ventas se originan en unidades de negocio en el que la Compañía Nacional de Chocolates tiene el liderazgo de mercado. Aproximadamente un 80% de su utilidad operacional se genera en Colombia y el 20% restante proviene de sus operaciones en Venezuela, Panamá, Perú y Costa Rica, entre otras.

Figura 24. Estructura de Negocios



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

14. El producto

Categoría: golosinas de chocolate

Figura 25. Presentación Chocولاتinas Jet 12 gr



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

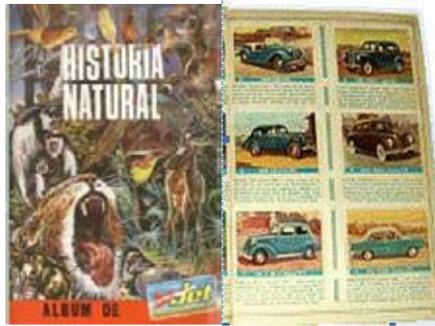
14.1. Desarrollo y expansión

En el año de 1961, la Compañía Nacional de Chocolates lanzó al mercado la primera chocolatina elaborada en el país: La Chocolatina Jet, de empaque azul en presentación personal. Desde entonces la Chocolatina Jet es líder en el mercado Colombiano y ha sido reconocida como una de las marcas más queridas por los Colombianos. Para incentivar su consumo se ofreció al mercado una colección de láminas que sirvieron de antesala al “Álbum de Historia Natural”, el cual se convertiría en un referente para muchas generaciones de colombianos.

Desde hace 39 años la Compañía Nacional de Chocolates, con su marca líder Chocolatinas Jet, ha tenido por tradición la publicación de su álbum Chocolates Jet de “Historia Natural”, el cual ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, renovándose permanentemente respondiendo al estilo de vida de los niños de hoy.

El álbum se publicó por vez primera en 1967 en España por la Editorial Bruguera y varios años después, Chocolatinas Jet adquirió la totalidad de los derechos de este álbum. El álbum está dividido en varias secciones: Geología, Zoología, Botánica y Astronomía. Con el paso de los años el álbum se ha venido actualizando y varias figuritas se han venido reemplazando por otras.

Figura 26. Álbum de Historia Natural



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

El proyecto del álbum llegó a desarrollarse a partir de la identificación de las principales expectativas que tenían los niños en Colombia, inicialmente se concluyó que los animales son uno de los temas preferidos para ellos, además servía para convalidar las necesidades propias en los contextos de aprendizaje, buscando que tuviese un lenguaje visual amigable y contenido de interés para el segmento de mercado.

Con el nuevo álbum Chocolates Jet, “El mundo de los animales”, los niños comenzaron a identificar las maravillas del planeta a través de un recorrido por los animales más representativos y los diversos ecosistemas del Planeta Tierra. El “álbum de Jet”, como es conocido popularmente, tuvo un énfasis en la biodiversidad de Colombia inicialmente y posteriormente en los países vecinos, partiendo de un recorrido visual lleno de información sobre fauna, flora y el sistema solar.

En las primeras etapas del álbum este era entregado después de recolectar un determinado número de empaques de Chocolatinas jet de la presentación tradicional, que se lanzó en el año 1961 con la cual inició este producto.

El nuevo Álbum “El Mundo de los animales” de Chocolatinas Jet continua con la tradición educativa y recreativa que ha manejado desde sus inicios pero contextualizándose con los nuevos medios y las nuevas tecnologías de impresión y adhesión, las ilustraciones son más reales, las láminas son adhesivas y tiene un nuevo formato.

En la nueva presentación del álbum los usuarios se enriquecerán con contenidos más desarrollados. En cuanto a las habilidades de los animales, el trabajo de la nueva presentación del álbum contó con el acompañamiento de expertos de la World Wide Fund For Nature, WWF, pedagogos y biólogos colombianos; además de todo el apoyo en las áreas de marketing y publicidad de la empresa para generar un trabajo de 58 páginas, 16 de ellas a color, 250 láminas y 11 biomas.

Para el nuevo álbum se realizó una inversión superior a los 3 mil millones de pesos y se distribuye no solo en Colombia, como se realizaba en los primeros años, sino que abarca 16 países de Centro América y Latinoamérica.

15. Empaque

El aspecto de la chocolatina Jet tradicional de 12 gramos no ha sufrido mayores cambios a lo largo de su historia; en cambio, lo que ha evolucionado son los diversos tipos de empaques a fin de suplir la necesidad de cada cliente. El empaque general de la Chocolatina Jet, la envoltura externa, está fabricado con papel aluminio; por dentro de esta envoltura se encuentra una capa de papel celofán que cubre la barra de chocolate, impidiendo el paso de grasas al exterior. Al interior de esta se halla una lámina del álbum “El mundo de los animales Jet”. La cobertura externa, como se puede apreciar en las imágenes, es de color azul oscuro, con café oscuro y lleva el logotipo de Jet en amarillo, con un jet blanco y rojo.

El empaque primario (figura 25 de Chocolatinas Jet ha mantenido a lo largo de su historia el carácter tipográfico, la marca del producto y el famoso avión conocido como el jet. En las diferentes presentaciones el color azul ha cambiado por colores naranja, texturas visuales ligadas a los contenidos del producto, como son el maní, la granola, los cereales entre otras; sin embargo, en cualquier escala y exhibición se puede identificar con claridad la marca Jet, bien sea desde los balones pequeños de chocolates, hasta las tradicionales Jumbo Jet.

La Chocolatina Jet cuenta con cinco presentaciones de empaques secundarios, dentro de los cuales se encuentran:

- Caja Plegadiza de 50 Unidades de 12 gramos
- Bandeja de 10 unidades de 12 gramos
- Caja Plegadiza de 22 unidades de 50 gramos
- Bandeja por 4 unidades de 50 gramos.
- Bolsa de 24 unidades por 6 gramos.

Figura 27. Caja plegadiza de 50 unidades de 12 gr c/u



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

La primera presentación es una caja que contiene 50 unidades, cada unidad de 12 gramos, el empaque es bastante cómodo para mantener las chocolatinas Jet ordenadas. Usualmente en tiendas de barrio, ventas ambulantes y supermercados el empaque sirve como elemento de exhibición y organización del producto; proporciona

fácil acceso al producto y permite visualizar los colores distintivos de las chocolatinas, que generan un fácil reconocimiento de la marca.

Figura 28. Bandeja de 10 unidades de 12 gramos cada una



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

La segunda presentación es el empaque que contiene 10 unidades de Chocolatinas Jet de 12 gramos, es un empaque secundario en plástico de polietileno el cual se desecha después de ser utilizado, usualmente es comprado por la amas de casa para tener chocolatinas disponibles, bien sea para la lonchera de los niños o para el día a día en los hogares.

Figura 29. Caja Plegadiza de 22 unidades de 50 gramos cada una



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

La tercera presentación es el empaque en caja de cartulina dúplex de 22 unidades de chocolatinas Jet de 50 gramos, el empaque es una que contiene menos unidades pero la presentación de la chocolatina es de mayor tamaño.

Figura 30. Bandeja por 4 unidades de 50 gramos cada una



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

La cuarta presentación es un empaque en plástico, contiene 4 chokolatinas Jet de mayor tamaño con un peso de 50 gramos.

Figura 31. Bolsa de 24 unidades por 6 gramos cada una



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

La quinta presentación es una bolsa de plástico que trae 24 unidades de chokolatinas Jet pero, cada una de 6 gramos. Esta presentación sirve para fiestas y celebraciones, pues quedan perfectas como un pasa bocas.

16. Mercado

Las Chokolatinas Jet pertenecen a la categoría de Golosinas de chocolates. Jet líder en esta categoría, ha contando con 38 presentaciones diferentes, con diversas combinaciones realizadas a partir del chocolate. Sin embargo, lo único que no cambia es el nombre “Jet” en cada una de estas.

16.1. Enfoque de mercado

El enfoque estratégico adoptado por la compañía fue determinado por el sector de golosinas, específicamente para las chokolatinas, teniendo también grandes forta-

lezas en: bebidas de chocolate, café soluble, snaks, galletas, golosinas de azúcar y pastas alimenticias.

La Nacional de Chocolates es líder en el *target* de chocolates de mesa (55% del mercado en el año 2009), también desde sus inicios ha fomentado el consumo del mismo, como se realizó en el año 2009 con la campaña de promoción de chocolates: “la bebida de los dioses”.

Colombia tiene el primer puesto en consumo de bebidas de chocolate en el mundo y aumentó notablemente su consumo en el país; sin embargo, en contraste, viene cayendo el consumo de café, en niveles entre el 4% y el 5% anual en toneladas en los últimos 4 años. Para contrarrestar esta caída, La Compañía Nacional de Chocolates adelanta una investigación que será la base para el lanzamiento de una nueva campaña por parte de la empresa buscando estimular al consumo de café, que se desarrollaría con otros actores.

A continuación se muestra la evolución que ha presentado este producto desde el momento de su creación.

1961

En 1961 La Compañía Nacional de Chocolates de Medellín, Colombia, creó un nuevo producto llamado “Chocolatinas Jet”, las primeras golosinas de chocolate fabricadas industrialmente en el país. Era la primera diversificación importante en el ramo de los productos derivados del cacao.

Figura 32. Logotipo Chocolatinas Jet



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

1988

Características:

- No imaginaron en ese momento sus creadores que aquel sería el más vendido entre la vasta cantidad de sus productos. Las ventas alcanzaron un monto de 18 millones de chocolatinas por mes, no solo en Colombia sino en otros países.

Figura 33. Presentación personal Chocolatinas Jet



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates.

17. Consumidores

El público al que va dirigido este producto y sus diferentes presentaciones está segmentado en las siguientes categorías:

- Niños
- Jóvenes
- Adultos

Especialmente dirigida a los niños, los cuales son los principales consumidores de todos los productos Jet.

17.1. Enfoque de mercado

La gama de golosinas achocolatadas de la empresa abarcan un gran nicho que parte desde los niños y llega al público adulto y senil.

17.2. Precio

El precio genera una gran diferencia en relación con otros artículos de la categoría en el mercado, lo que hace de los productos de la Nacional de Chocolates un diferenciador; que se representa en la recordación del producto y en el incremento de las ventas del mismo, siendo este accesible a la mayoría de estratos económicos.

17.3. Promoción

La promoción y publicidad del producto tienen grandes ventajas □por el tamaño de la empresa Nacional de Chocolates□, debido a que se aprovechan de las econo-

mías de escala que le generan un nivel de producción y ventas. Gran parte de la inversión en publicidad hoy día se lleva a cabo en el punto de venta para incitar a la compra del producto. La Compañía Nacional de Chocolates tiene un excelente *merchandising* en el punto de venta. La mayor parte de las ventas de chocolate, al igual que para otros segmentos de negocio (como se mencionó con anterioridad), se realiza a través de las tiendas o almacenes de barrio.

17.4. Plaza–canales de distribución

Para el producto Chocolatina Jet el sistema de distribución empleado es la Intensiva - Directa y Dual.

17.4.1. Distribución intensiva-directa

La estrategia de la empresa es distribuir el producto por medio de todos los canales disponibles en el área comercial. La empresa mantiene el énfasis en los hábitos de compra de la población de bajos ingresos, quienes prefieren comprar en pequeñas cantidades. De este modo este sistema de distribución se ajusta a la perfección dado que este producto tiene una gran aceptación y reconocimiento a través de todos los grupos de consumidores.

La Compañía Nacional de Chocolates utiliza un canal muy corto con sus consumidores, pues mientras los competidores directos de la compañía les vende a las tiendas por intermediarios, la misma Nacional de Chocolates se encarga de distribuirlo a sus clientes por medio de una distribuidora propia (Cordialsa). Los clientes a su vez tienen un contacto con el consumidor final y saben más sobre el *target* del producto, dándole a la compañía la capacidad de tener un flujo de información más actualizado sobre sus consumidores. De este modo para la empresa ha sido mucho más fácil conocer a sus principal consumidor y tener un contacto más cercano con ellos, permitiendo reaccionar rápidamente a cualquier requerimiento que este tenga sobre los productos de la empresa, aumentando así el grado de satisfacción de los consumidores hacia los productos y evitando el grado de incertidumbre de no saber qué es lo que quiere el consumidor.

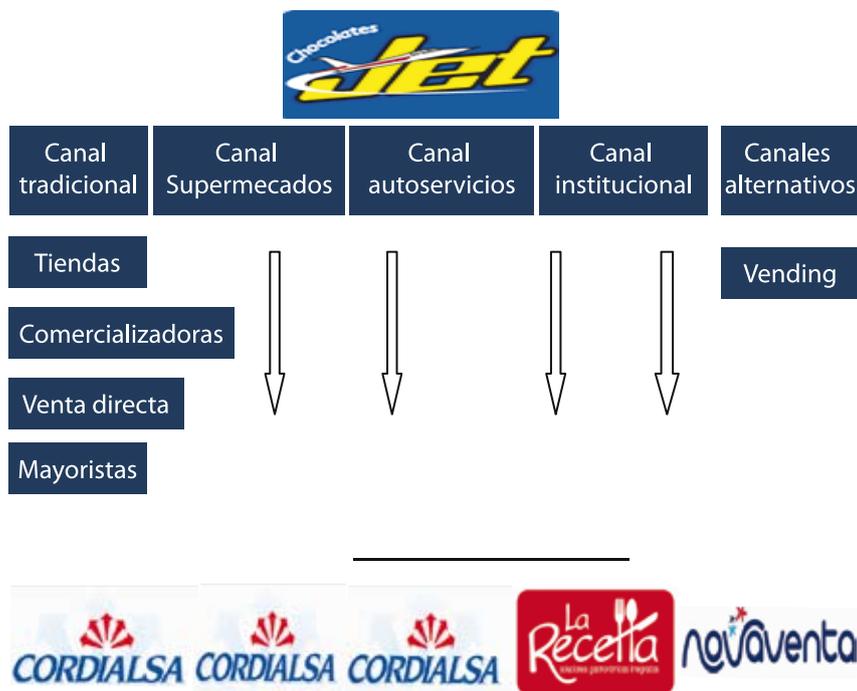
Lo anterior se evidencia en el posicionamiento que tiene la Nacional de Chocolates en Colombia con el producto tradicional chocolatinas Jet, el cual ha podido perdurar a través del tiempo arraigándose en la mente de los colombianos como un producto de calidad y de años.

17.4.2. Distribución Dual:

La distribución Dual es un sistema de comercialización que para alcanzar a su mercado objetivo, no solo procura vender sus productos a través de tiendas, sino que también lo hacen por medio de catálogos e Internet. De este modo la empresa maximiza el cubrimiento de la empresa en el mercado.

Así mismo, poseen oficinas ubicadas en las principales ciudades del país destacándose por mantener canales de distribución cortos con cubrimiento nacional. Garantizan una óptima y directa atención a los clientes mediante vendedores capacitados y especializados en los diferentes canales, permitiéndoles así estar más cerca del consumidor final. A nivel nacional los productos pueden encontrarse en los supermercados, autoservicios y en la mayoría de las tiendas locales del país. Su amplia red de distribución permite que casi la totalidad de la población tenga acceso a sus productos. Además de esto, también cuentan con máquinas dispensadoras en sitios de alto tráfico, bicicletas de ventas en los barrios residenciales y ventas por catálogo a través de las amas de casa.

Figura 34. Diagrama de Distribución



Fuente: Compañía Nacional de Chocolates

Nota: Pérez, L. (2010, Octubre). [Entrevista con Luz Stella Sierra, Ejecutiva de cuenta Cadenas de Restaurantes La Recetta: La Chokolatina Jet].

Entrevista

La distribución está basada en el tipo de cliente al que se está enfocando cada uno de los productos, en la actualidad el Grupo Nacional de Chocolates se encuentra implementando con Cordialsa Colombia quien será su comercializadora para el canal Tradicional, canal de supermercados y canal de autoservicios; la Recetta que es su comercializadora para el mercado Institucional y Novaventa para los canales alternativos.

La distribución está basada en un esquema masivo, ya que la chokolatina Jet se encuentra prácticamente en todos los canales tanto informales como formales. Es un producto que se halla en cada esquina de este país. Dándose a conocer y siendo de fácil acceso a todo tipo de público.

El Grupo Nacional de Chocolates cuenta con un precio, marca y empaque diferenciadores en sus productos de chocolate. Además cuenta con grandes ventajas al aprovecharse de la economía de escala, que les ayuda a generar un nivel mayor de producción y de ventas. Esta compañía cuenta con *merchandising* en sus puntos de venta.

La mayor parte de sus ventas de productos de chocolate como la Chocolatina Jet se realizan en tiendas y almacenes de barrio. Esto se debe a los hábitos de compra de la población especialmente de bajos ingresos que mantiene una preferencia por comprar en volúmenes pequeños, en ocasiones con opción de crédito por parte del tendero y una atención personalizada.

El Grupo Nacional de Chocolates tiene una gran distribución de sus golosinas de chocolate en prácticamente todo el territorio nacional, mediante su mayor canal de distribución las tiendas de barrio.

Por otra parte tiene presencia en 73 países dentro de los cuales se encuentran: Alemania, Argentina, Aruba, Australia, Austria, Barbados, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, China, Filipinas, Finlandia, Francia, Granada, Guadalupe, Guatemala, Haití, Holanda, Honduras, Irlanda, Islandia, Islas Cayman, Israel, Italia, Jamaica, Japón, Rusia, Santa Lucía, Singapur, Siria, Panamá, Polonia, Puerto Rico, Reino Unido, República Dominicana, Turquía, Uruguay, Venezuela, Yemen, San Vicente y Granada, San Cristóbal Nieve, México, Malasia, Suecia, Suiza, Taiwán, entre otros. Esta compañía tiene una presencia prácticamente en todos los continentes, generando de esta forma gran parte de sus ingresos por ventas internacionales (exportaciones).

Además, cuenta con una distribución propia en Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico y Venezuela.

Finalmente, tiene sus propias plantas en cinco países: Colombia, Costa Rica, Panamá, Perú, Venezuela.

18. Exhibición del producto

Figura 35. Distribución de en tiendas



Fuente: Luisa Pérez, asistente de investigación

En la imagen anterior se puede analizar la exhibición del producto en una tienda de barrio y se puede ver que estas se exponen al lado de otra clase de golosinas como son las Frunas y el Bon Bon Bum, o al lado de paquetes de papas fritas, doritos y otros productos relacionados con las golosinas. Se ve cómo en el mismo lugar se exhiben en sus diferentes presentaciones en caja, bolsa o la barra de chocolatina como tal. Su color azul llama mucho la atención dentro de la vitrina entre la cual son exhibidas.

En la mayoría de las tiendas de barrio visitadas en el trabajo de campo se puede encontrar que la marca Jet es la líder y es la primera que se ofrece; si bien se ven otras chocolatinas, al preguntar por el genérico en la mayoría de los casos se ofrecen primero las chocolatinas Jet.

Se emplea material de exhibición en tiendas de barrio, principalmente, y se comprueba que los empaques secundarios se convierten en uno de los elementos de publicidad principales, tanto en ventas al menudeo como en supermercados y grandes superficies.

Figura 36: Distribución en supermercados



Fuente: Luisa Pérez, asistente de investigación

Figura 37: Distribución en supermercados



Fuente: Luisa Pérez, asistente de investigación

En cuanto a las anteriores imágenes se puede afirmar que se muestra el modo en que se exhiben las Chocolatinas Jet dentro de un supermercado común. En este las chocolatinas se encuentran colgadas en todas sus presentaciones (a excepción de la barra por unidad), en la sección de dulces del supermercado. Se puede ver claramente cómo se adecuan todas las marcas de chocolates dentro de un mismo lugar cada uno con el precio encima del producto. Por otra parte, se observa cómo las diferentes presentaciones de venta de la chocolatina jet ocupan gran parte del *stand* por su gran variedad, atrayendo de esta forma más fácil la atención del consumidor en comparación a otras marcas de chocolates que no son tan notorias en la exhibición como los chocolates Kick y Mont Blanc.

Figura 38 Distribución de Supermercados presentación en caja



Fuente: Luisa Pérez, asistente de investigación

En esta imagen se ve cómo la caja de chocolatinas Jet hace parte en la sección de golosinas del supermercado como una caja de regalo para dar en una ocasión especial, haciéndole competencia directa a chocolates Ferrero, a las diferentes marcas de trufas, a los chocolates Mont Blanc y demás. También dentro de este conjunto de golosinas le hace competencia a diferentes tipos de galletas y caramelos.

Dentro de la sección de golosinas siempre hay una parte determinada para las golosinas en presentación tipo regalo y en esta parte también están presentes las chocolatinas Jet por medio de su presentación en caja.

19. Grupo Focal

En el segundo semestre del 2010 se realizaron dos grupos focales con el objetivo de identificar las percepciones, momentos de consumo y asociaciones de los consumidores con el producto analizado.

Los grupos focales estaban conformados por 4 personas en un rango de edad entre 15 y 20 años, 3 personas entre un rango de edad de 40 a 55 años y 1 persona de 70 años de edad. Todos ellos pertenecientes a estratos socioeconómicos (4, 5 y 6).

Si bien el mercado primario del producto planteado por la Compañía Nacional de Chocolates son los niños, se quiere analizar el grado de recordación de la marca a lo largo del tiempo por lo cual el grupo seleccionado fue bastante heterogéneo; buscando que hubiesen tenido contacto con el producto a lo largo de su vida.

19.1. Percepción de la chocolatina Jet con respecto a los competidores

En cuanto a la percepción que tienen los consumidores con respecto a la chocolatina Jet en comparación a sus competidores se puede concluir que prácticamente todo el grupo estuvo de acuerdo con que la chocolatina Jet no tiene nada que envidiarle a las chocolatinas importadas; por ejemplo las suizas, ni a otros chocolates nacionales gracias a su excelente calidad, sabor, textura y bajo precio. En pocas palabras la chocolatina Jet tradicional reúne todos los aspectos anteriores de una forma muy equilibrada, según los participantes de los grupos focales.

En cuanto a su competencia, los participantes del grupo focal mencionaron los chocolates Nestlé, la Chocolatina Muu, los chocolates suizos y las golosinas de la empresa Colombina S.A.

Con respecto a las ocasiones en las cuales el comprador consume el producto, los participantes manifiestan que este se consume como parte de las cinco comidas diarias, ya que se puede considerar como un postre para después del almuerzo, como parte de las onces o simplemente en cualquier momento del día como pasa boca.

Por otra parte, los consumidores relacionan a este producto con todas las edades, géneros y estratos socioeconómicos, según los participantes del grupo focal la chocolatina Jet no tiene límites en cuanto estrato socioeconómico, ni género; únicamente 2 personas de las 8 entrevistadas mencionaron que se relacionaba más con niños y adolescentes.

En cuanto a la característica competitiva del producto se puede decir que los entrevistados mencionaron el precio, el sabor y la textura como atributos únicos de la chocolatina Jet. En relación al precio hicieron referencia a un precio bajo en comparación con otros chocolates sustitutos o de competencia directa; con respecto a su textura, le dieron importancia a la suavidad y a la calidad del sabor, siendo uno de los aspectos más destacados; el aroma es considerado bastante agradable.

19.2. Atributos del producto

En el grupo focal se buscó analizar la percepción que los consumidores tienen acerca de los atributos racionales, emocionales y físicos del producto.

Se definen como atributos racionales según el *Diccionario de la Comunicación Comercial* “Aquellos que inciden en la capacidad de razonamiento del consumidor”.

En cuanto al primer punto, los entrevistados tuvieron un denominador común con respecto al único sabor, al bajo precio y al fácil acceso de la chocolatina Jet.

Con base a los atributos emocionales, definidos estos como: “Aquellos que inciden más en las emociones que en los razonamientos”; los consumidores mencionaron el placer y la felicidad al degustar el producto, sobre todo en su infancia. Los asistentes al grupo focal explicitan la asociación del chocolate en general como un alimento que sube el ánimo a las personas que los consumen; y, por consiguiente, la chocolatina Jet cumple con este requisito.

La conclusión a la que se llegó en cuanto a los atributos tangibles del producto fueron bastante homogéneos, pues en cuanto al empaque la mayoría de las personas tienen la percepción del empaque como sencillo, es asociado como algo relacionado con Colombia y ligado a las tradiciones del país. Con respecto a los colores, los entrevistados mencionaron que los colores son muy llamativos y que tienen una preferencia especial por el azul, ya que les parece un color bastante atractivo. Varios de los miembros del grupo relacionaron los colores de la envoltura con la bandera de Colombia. Por último, en este punto la mayoría de los entrevistados mencionaron que la tipografía y el logotipo de la chocolatina Jet reflejan perfectamente lo que el producto quiere vender.

19.3. Momentos de Consumo

Por otra parte, se preguntó en el grupo focal acerca de los momentos de consumo. En este punto se llegó a la conclusión de que la gran parte lo consumen después de las comidas o como una de las 5 comidas diarias, en compañía de familiares o amigos. La mayoría de los entrevistados hicieron referencia a que es un producto que no lo acompañan con nada, aunque dos personas mencionaron que lo consumen con un vaso de leche o con una copa de vino.

Al preguntarles acerca de por qué otro producto reemplazaría la chocolatina Jet en caso de que no la encontrara en el mercado, los miembros del grupo focal mencionaron a los chocolates Choco Break por su bajo precio, a los chocolates Lindt por su excelente calidad y sabor, a la barra de chocolatina Milo de Nestlé, a las galletas Morenitas y por último a las chokolatinas Jet en otras presentaciones de sabores.

Todos los miembros del grupo afirmaron que la chocolatina Jet siempre ha estado presente en sus vidas (en la niñez, juventud y adultez), desde la persona de 15 años hasta la persona entrevistada de 70 años de edad lo aseveró. Esto nos da una idea de la relación emocional que los compradores generan con el producto.

En cuanto a la frecuencia de consumo la mayoría llegaron a la conclusión de que lo consumen varias veces a la semana, cada vez que terminan una comida, cada vez que les da un antojo a chocolate o cada vez que quieren subirse el ánimo.

19.4. Asociaciones del Producto

Con respecto a los colores con que los consumidores tienden a relacionar el producto, todos mencionaron los colores de la envoltura amarillo, café y azul. Lo que quiere decir que los compradores tienen muy claro en sus mente la envoltura y el logotipo de esta chocolatina.

Al preguntarles con qué animal relacionarían al producto, cada uno de los miembros del grupo mencionó a un animal diferente. Los animales nombrados fueron: el oso porque este se relaciona con el dulce y con el color café del chocolate. El perro porque este animal es totalmente tradicional. La vaca porque es el animal que produce leche y con esta se hace el chocolate. La ballena por el color azul de la envoltura. El Koala por su dulzura. El pájaro por el Jet de logotipo. Y finalmente, el delfín por la alegría que genera comer chocolatina Jet.

En cuanto a la pregunta de si le tuvieran que cambiar el nombre al producto por cual se lo cambiarían, la mayoría de los miembros del grupo respondieron dudo bastante en este aspecto, pues este ya es muy tradicional en la cultura colombiana y tiene una gran trayectoria en el mercado. Sin embargo, en caso de cambiárselo, algunos de los participantes dijeron que llamarían a la chocolatina Jet, “La Nave”, “Tradición” o “Colombia”.

Finalmente, al asociar a la chocolatina Jet con una persona los participantes del grupo hicieron referencia a una persona joven entre 7 a 15 años de edad, gracias a que este es un producto que les encanta a los niños. Únicamente un miembro del grupo afirmó que la persona tendría de 50 a 100 años de edad por la larga trayectoria de la esta chocolatina dentro del mercado.

19.6. Conclusiones Grupo focal

Después de culminados los grupos focales se puede decir que la chocolatina Jet es un producto arraigado por tradición al país y que se identifica claramente con los colombianos, pues ha pasado de generación en generación sin recibir cambios sustanciales en su esencia.

Las razones de éxito del producto están relacionadas a diversos aspectos ligados con la adecuada mezcla del marketing, pues se cuenta con un excelente chocolate; un bajo precio que posibilita llegar a muchos segmentos de mercado; tiene un posicionamiento de marca muy definido, el cual es reconocido por los consumidores; sus sistemas de distribución le posibilita al consumidor ubicarlo en diversos puntos de venta, desde tiendas de barrio y supermercados de cadena hasta carritos de dulces.

La relación de los temas educativos □partiendo de su álbum con un producto como las chocolatinas Jet□ le han permitido al producto permanecer en los hogares colombianos más allá del momento de consumo, convirtiéndose en una estra-

tegia de Marketing que genera recordación, lealtad y posicionamiento en el largo plazo.

La Chocolatina Jet es considerada por los consumidores como un símbolo que identifica a Colombia, convirtiéndose en parte de su cotidianidad y de su cultura. Este es un producto que ha sobrevivido a la entrada de productos sustitutos y competidores de muy buena calidad partiendo de un concepto sencillo, llamativo, de muy buena calidad, al alcance de todos.

20. Información de mercado y financiera de la empresa y producto

Nacional de Chocolates participa en seis categorías de alimento: carnes frías, galletas, chocolates, pasta, café y helados. Las ventas de la compañía, a septiembre del 2010 llegaron a los \$3,160,200 millones, se explican principalmente por los negocios de carnes, galletas y chocolates. La compañía ostenta una importante participación de mercado en todas las categorías en las que participa y un 72% de sus ventas se realizan en categorías en las que tiene el liderazgo.

20.1. Ventas por negocio

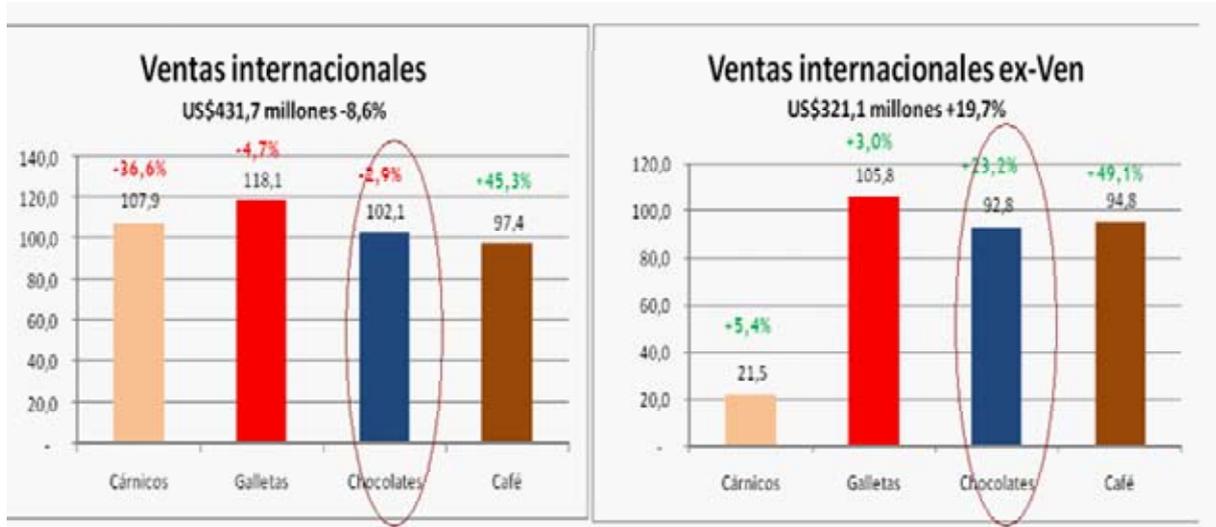
A continuación se relacionan las ventas a nivel nacional de la categoría de chocolates, donde se puede observar que el 68,58% de las ventas totales se realizan a nivel nacional; de la misma manera que las ventas nacionales de la compañía, la categoría de chocolates corresponde al segundo puesto.

Tabla 2 Ventas por negocio



Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos.

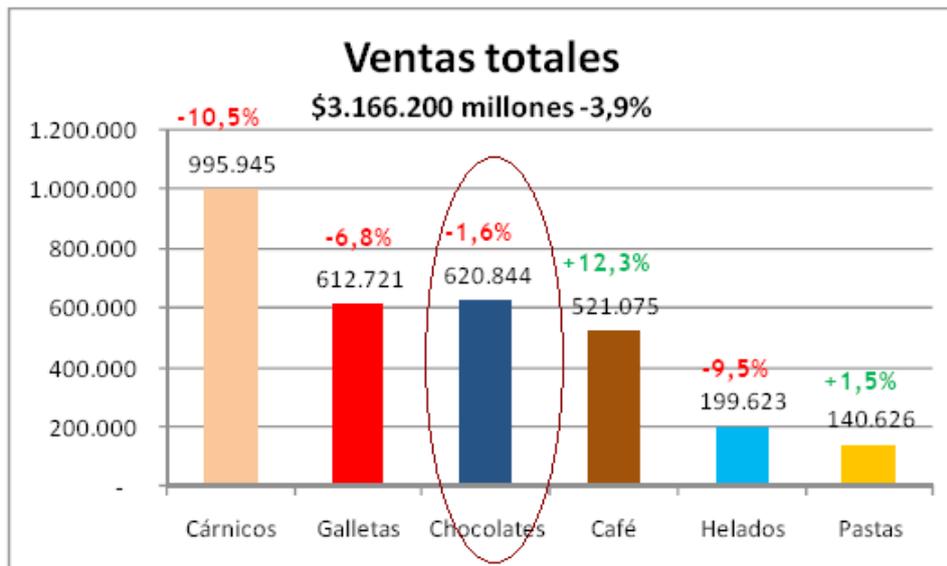
Tabla 3 Ventas internacionales



Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos

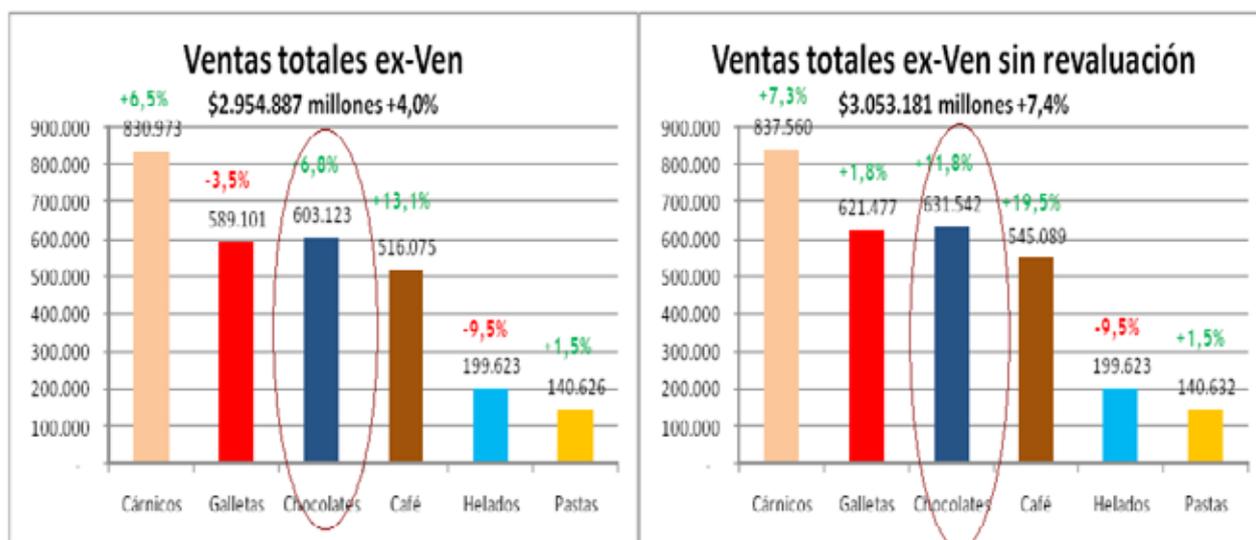
A continuación se relacionan las ventas totales de la categoría de chocolates.

Tabla 4 Ventas totales por categoría de Chocolates



Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos.

Tabla 5 Ventas totales exportaciones a Venezuela



Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos.

A nivel regional las ventas de todas las categorías a septiembre del 2010, se comportaron de la siguiente manera:

Figura: 39 ventas de todas las categorías a septiembre del 2010

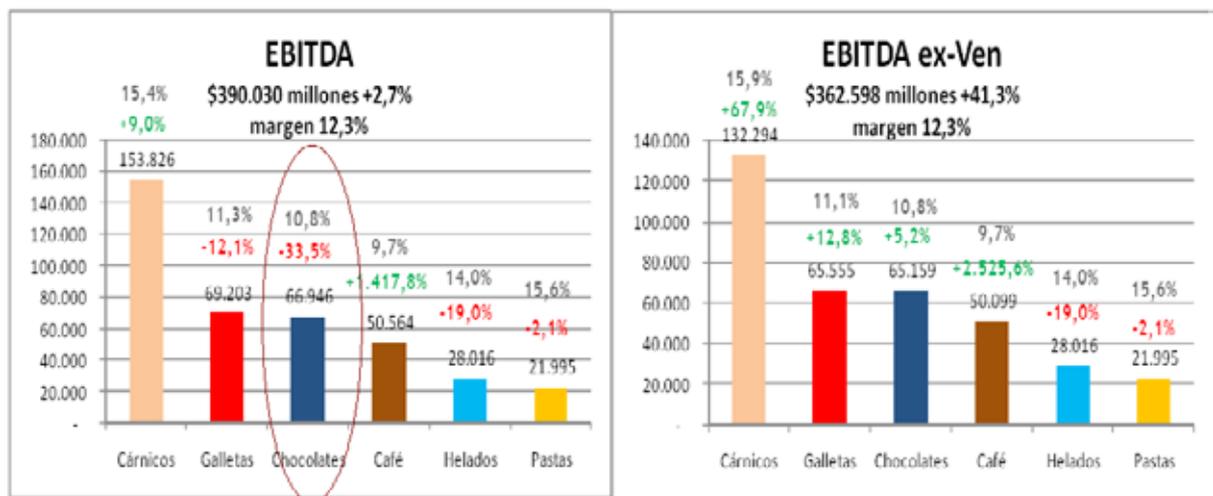


Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos.

Donde la mayor participación en ventas se ejecuta en Colombia con un 74,0% correspondiente a US\$1.225.9 millones, seguido de Centro América con una participación del 7,0%, cuyas ventas son US\$115,3 millones.

20.2. EBITDA por negocio

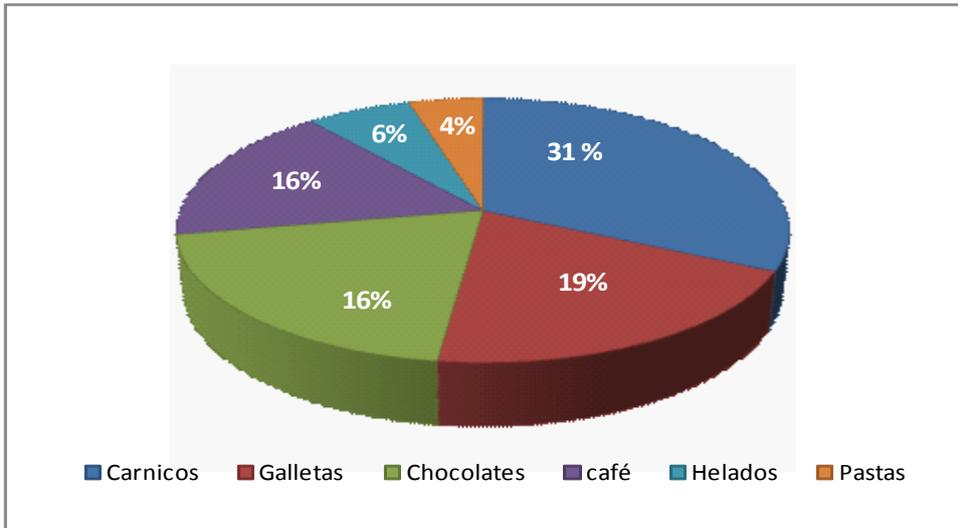
Tabla 6 EBITDA por negocio



Fuente: presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos.

Las áreas productivas donde opera la compañía, tal como se dijo anteriormente son: carnes frías, galletas, chocolates, pasta, café y helados. Las ventas de la compañía, hasta septiembre del 2010 llegaron a los \$3.166.200 millones, se explican principalmente por los negocios de carnes, galletas, chocolates y café, tal como se muestra en el gráfico a continuación.

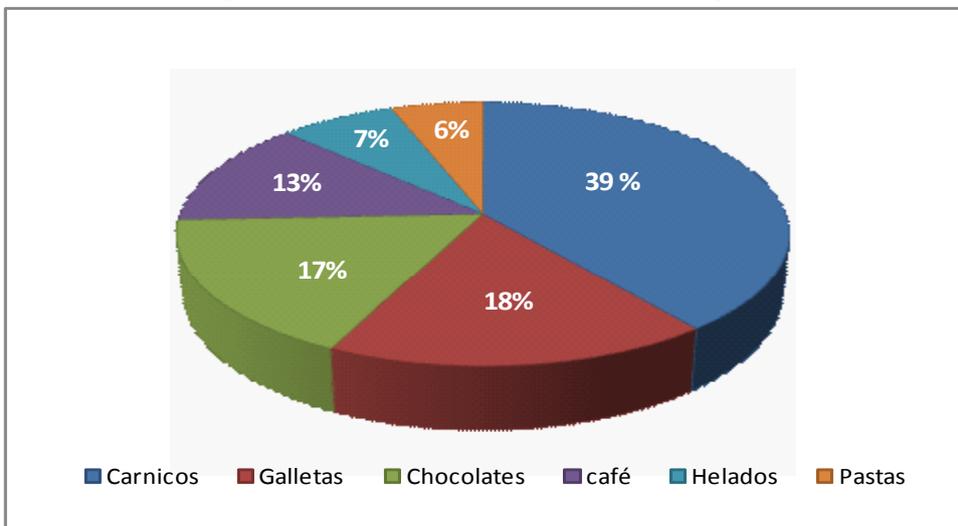
Figura 40 Ventas por negocio



Fuente: Informes Cía., LV y CA.

Como se puede observar, el EBITDA total para los accionistas (\$390,030 millones) con relación a las ventas totales (\$3,166,200 millones) representa el 12,31%. Sin embargo, lo correspondiente a la categoría de chocolates, con relación a las ventas totales, corresponde al 2.11% (\$66,946 millones) y con relación a la participación de las ventas de la categoría (\$620,844 millones) totales representa el 10,8%. Los productos que tienen mayor EBITDA son cárnicos, galletas, chocolates y café.

Figura 41 Distribución de EBITDA por negocio



Fuente: Informes Cía, LV y CA.

20.3. Estados de resultados

Al cierre del tercer trimestre del presente año, la rentabilidad de las empresas pertenecientes al Grupo Nacional de Chocolates S. A. continúa mostrando un importante desempeño, explicado por el incremento en la rentabilidad operativa de sus negocios de alimentos y por eficiencias logradas en la parte post-operativa del estado de resultados.

Tabla 7 Rentabilidad operativa de sus negocios de alimentos

ACTIVO	SEP - 2009	%	SEP - 2010	%	% VARIAC.
Total Ingresos Operacionales	3.294.452	100,0%	3.166.200	100,0%	-3,9%
Costo mercancía vendida	-2.044.306	-62,1%	-1.915.336	-60,5%	-6,3%
Utilidad Bruta	1.250.146	37,9%	1.250.864	39,5%	0,1%
Gastos de administración	-161.228	-4,9%	-159.947	-5,1%	-0,8%
Gastos de venta	-776.011	-23,6%	-775.471	-24,5%	-0,1%
Total Gastos Operacionales	-937.239	-28,4%	-935.418	-29,5%	-0,2%
Utilidad Operativa	312.907	9,5%	315.446	10,0%	0,8%
Ingresos financieros	7.179	0,2%	3.954	0,1%	-44,9%
Gastos financieros	-86.299	-2,6%	-54.663	-1,7%	-36,7%
Diferencia en cambio neta	5.828	0,2%	-7.403	-0,2%	-227,0%
Otros ingresos (egresos) netos	-71.990	-2,2%	-12.596	-0,4%	82,5%
Dividendos de portafolio	21.700	0,7%	23.311	0,7%	7,4%
Realización de inversiones	2.124	0,1%	-156	0,0%	-107,3%
Post Operativos Netos	-121.458	-3,7%	-47.553	-1,5%	-60,8%
UAI e Interés minoritario	191.449	5,8%	267.893	8,5%	39,9%
Impuesto de renta	-69.551	-2,1%	-78.617	-2,5%	13,0%
Interés minoritario	-146	0,0%	-522	0,0%	257,5%
UTILIDAD NETA	121.752	3,7%	188.754	6,0%	55,0%
EBITDA CONSOLIDADO	379.670	11,5%	390.030	12,3%	2,7%

Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, % Var. En millones de pesos.

En cuanto a la rentabilidad operativa, el EBITDA consolidado incrementó un 2,7% con respecto al obtenido a septiembre de 2009, al llegar a \$390,030 millones, logrando el presupuesto en un 115,6%. El margen sobre ventas del EBITDA consolidado fue del 12,3%, superior al del mismo período en 2009 que fue 11,5%.

En los resultados post-operativos, se destaca la disminución en gastos financieros del 36,7%, como consecuencia de la disminución en el saldo de la deuda durante el año y los ahorros en costos obtenidos en la renegociación de créditos a menores tasas y a la emisión de bonos realizada el año pasado.

Como consecuencia de la mejora en el EBITDA y los menores gastos financieros, la utilidad neta consolidada del Grupo creció, a cierre de septiembre de 2010, un 55,0% con respecto a los \$121,752 millones obtenidos al 30 de septiembre de 2009, llegando a \$188,754 millones.

Las ventas nacionales consolidadas fueron de \$2 billones 341,600 millones y crecieron 4,2%, con respecto a las obtenidas en el mismo período del año pasado.

Por su lado, las ventas internacionales fueron de US\$431,7 millones y representaron el 26,0% de las ventas totales. Dada la devaluación del 100% que tuvo el bolívar fuerte en Venezuela, esta cifra no se compara adecuadamente con la obtenida hace un año. Las ventas internacionales en mercados diferentes a Venezuela fueron de US\$321,1 millones y crecen 19,7% con respecto a las obtenidas a septiembre de 2009;

continúan con destacado crecimiento las ventas en Estados Unidos, México y Perú.

Las ventas consolidadas al cierre de septiembre fueron de \$3 billones 166.200 millones, un 3,9% menos que las reportadas a septiembre de 2009. Este decrecimiento se explica por la devaluación del bolívar fuerte, ya mencionada, y la revaluación del peso con respecto al dólar que ha sido del 12% en lo que va del año. Eliminado el efecto de Venezuela, el crecimiento de las ventas totales es de 4,0%.

Balance general

Tabla 8 Balance General

	SEP - 2009	SEP - 2010	% VARIAC.
ACTIVO			
Disponible e Inv. Temporales	135.155	104.390	-22,8%
Inversiones	339.888	325.972	-4,1%
Deudores	570.273	579.826	1,7%
Inventarios	568.119	531.192	-6,5%
Propiedad, planta y equipo	886.647	953.860	7,6%
Intangibles	711.221	725.070	1,9%
Diferidos	52.847	62.998	19,2%
Otros activos	1.207	968	-19,8%
Valorizaciones	3.343.736	4.210.570	25,9%
Total Activo	6.609.093	7.494.846	13,4%
PASIVO			
Obligaciones financieras	1.054.633	915.955	-13,1%
Proveedores	81.765	95.069	16,3%
Cuentas por pagar	215.730	202.944	-5,9%
Impuestos, gravámenes y tasas	37.357	42.375	13,4%
Obligaciones laborales	45.206	40.564	-10,3%
Pasivos estimados y provisiones	209.845	224.882	7,2%
Diferidos	52.938	73.846	39,5%
Otros	470	4.730	906,4%
Total Pasivo	1.697.944	1.600.365	-5,7%
Minoritarios	3.220	11.411	254,4%
PATRIMONIO	4.907.929	5.883.070	19,9%
Total Pasivo y Patrimonio	6.609.093	7.494.846	13,4%

*Información ilustrativa, no auditada.

Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, Cifras expresadas en millones de pesos

Tabla 9 Indicadores, comportamiento de la acción

Indicadores	
Precio de Cierre	25.960
Precio de Cierre año anterior	22.840
Máximo 52 Semanas	26.500
Mínimo 52 Semanas	20.020
Capitalización Bursatil (\$MM)	11.295.805
Valor Intrínseco	14.747,64
PVL	1,76
EV / EBITDA (1)	14,27
Utilidad por acción	628,56
Dividendo por acción-mes	27,0
Rentabilidad por dividendos (2)	1,4%
Rentabilidad por valorización (2)	13,7%
Rentabilidad combinada (2)	15,2%
Variación IGBC (2)	30,7%
Acciones en Circulación	435.123.458
Número de Accionistas	8.923
Bursatilidad	Alta
(1) Grupo de Alimentos / 12 meses	
(2) Últimos 12 meses	



Fuente: Presentación a inversionistas por el GNCH a septiembre del 2010, Cifras expresadas en millones de pesos.

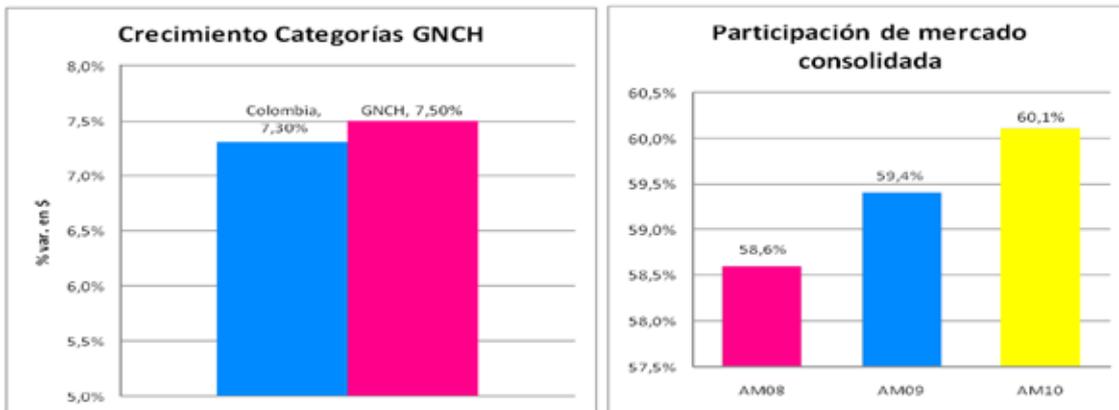
20.4. Posicionamiento de la empresa

El caso de la Compañía Nacional de Chocolates es similar al de muchas de las empresas que componen este *ranking* de multilatinas, las empresas más globales de América Latina. Con un salto anual del 54 al 22 en este *ranking*, la compañía colombiana resume bien la situación de muchas multilatinas durante el último año y que en promedio incrementaron sus ventas en 2,4%, pese a la contracción global.

20.5. Participación del producto en el mercado

La participación del mercado en Colombia para el Grupo Nacional del Chocolates

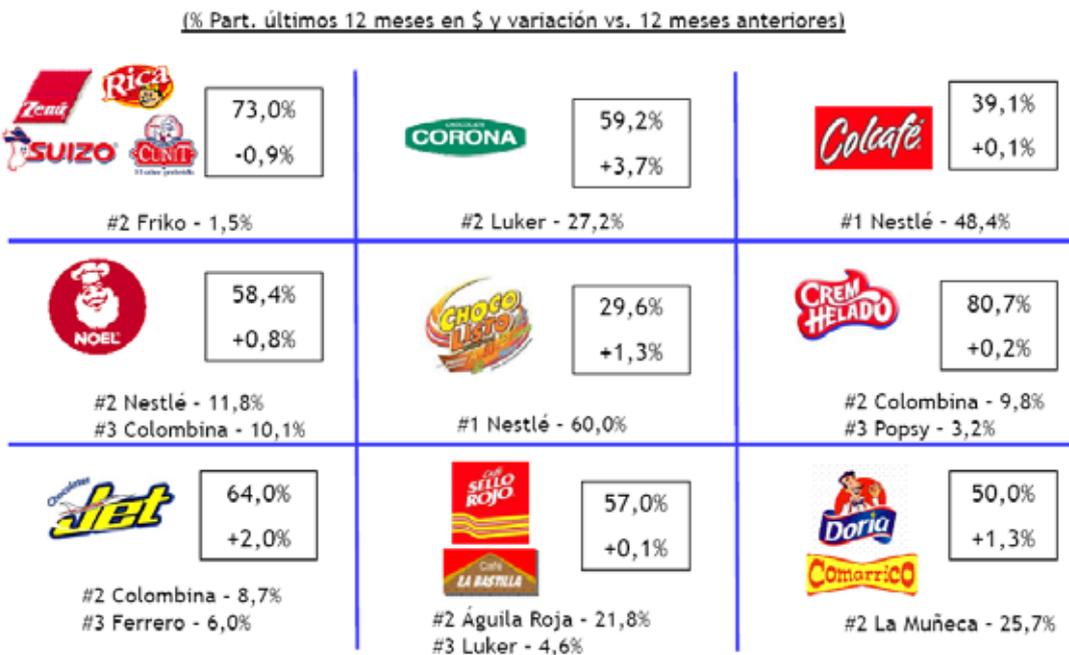
Tabla 10. La participación del mercado en Colombia para el Grupo Nacional del Chocolates



Fuente: Nielsen AM10 – Sin helados.

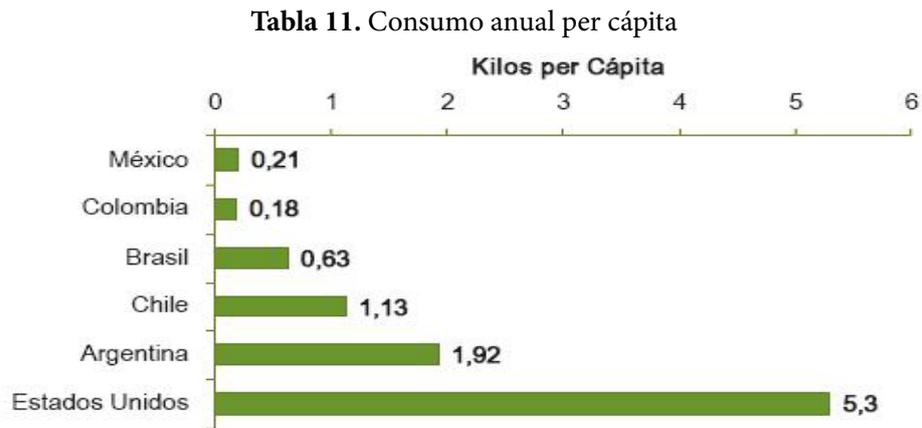
Las chocolatinas Jet tienen una participación en el mercado de 64,0%, seguidos por Colombina cuya participación es del 8,7% y por Ferrero con una participación del 6,0%. Comprobando así que la solidez del producto se debe a sus bajos precios y lo fácil que es conseguirlos.

Figura 42 Participación últimos 12 meses y variaciones 12 meses interiores.



Fuente: Nielsen AM10 – Sin helados Cálculos GNCH

20.6. Consumo anual per cápita



Fuente: Nielsen y Reportes de la Cía.

20.7. Estudios Top of Mind.

Todos los años, desde los años noventa, las empresas Gallup Colombia y la revista Dinero, realizan estudios para ver el comportamiento de los consumidores y establecer cuáles son las marcas que tienen mejor recordación. Esta se refiere a la primera marca que menciona un consumidor cuando se le pide que piense en una categoría específica, o incluso en todas las marcas que pueden pasar por su mente.

Para el 2010, el estudio se realizó según los datos de la siguiente ficha técnica:

Figura 43 Estudios Top of Mind.

• Tamaño de la muestra: 600 encuestas
• Ciudades: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla
• Grupos de edad:
▪ 18 a 24 años (22%)
▪ 25 a 34 años (31%)
▪ 35 a 49 años (27%)
▪ 50 años o más (20%)
• Estratos:
▪ 4, 5 y 6 (22%)
▪ 3 (39%)
▪ 2 (39%)
• Tipo de entrevista: Telefónica
• Trabajo de campo: La recolección de información se llevo a cabo entre el 17 de febrero y el 4 de marzo del 2010.
• Margen de errores: 4,00%
• Nivel de confianza: del 95%

Fuente : Tomado de Revista Dinero N° 347, abril de 2010

Los resultados son los que se muestran a continuación:

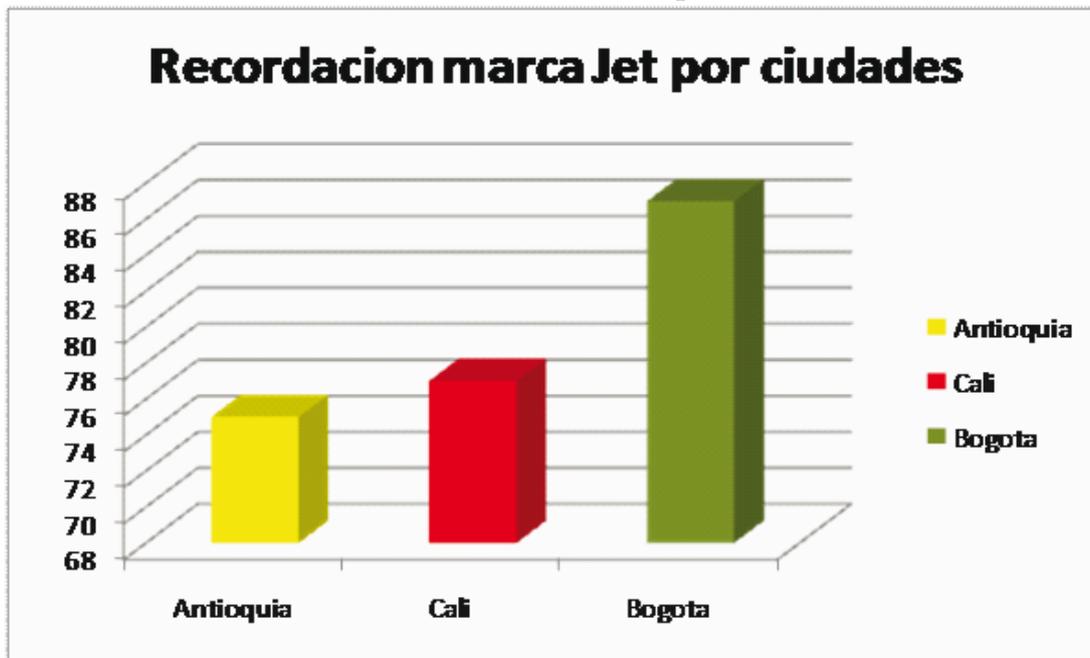
- Para adultos (39 a 49 años): Jet tiene el segundo puesto de recordación.
- Para niños y jóvenes (8 a 17 años): Jet ocupa el segundo puesto

Para el segmento de mayores:

Jet es la líder en el grupo entre 39 y 49 años y en los estratos 4, 5 y 6, en los que alcanza el 89% y 85%, respectivamente, al comparar los resultados de las categorías analizadas. Es la segunda a nivel general con 82% de recordación.

Los datos obtenidos por ciudades sobre la recordación de la marca Jet se muestra a continuación según la información obtenida por la empresa encuestadora Gallup Colombia (del 17 de febrero y el 4 de marzo del 2010).

Tabla 13 Recordación de marca por ciudades



Fuente: Tomado de Revista Dinero N° 347, abril de 2010

En la ciudad de Bogotá jet mantiene el liderazgo indiscutido en esa marca y para el grupo de adultos de 39 a 49 años la recordación encontrada fue del 89%.

Para el 2010, el estudio se realizó según los datos de la siguiente ficha técnica:

Tabla 14 Recordación de Marca Bogotá

Fuente: Tomado de Revista Dinero N° 347, abril de 2010

Para el segmento de niños y Jóvenes:

A diferencia de los adultos este segmento es heterogéneo, en cuanto al Top of Mind de sus marcas, sin embargo para este segmento, Jet es una de los líderes en el grupo, alcanzando el 85%, tres puntos más con relación a los adultos.

Esta marca con relación al año pasado alcanzó un crecimiento del 8%, tal como se muestra a continuación:

Tabla 16 Jóvenes y niños entre 8 y 17 años

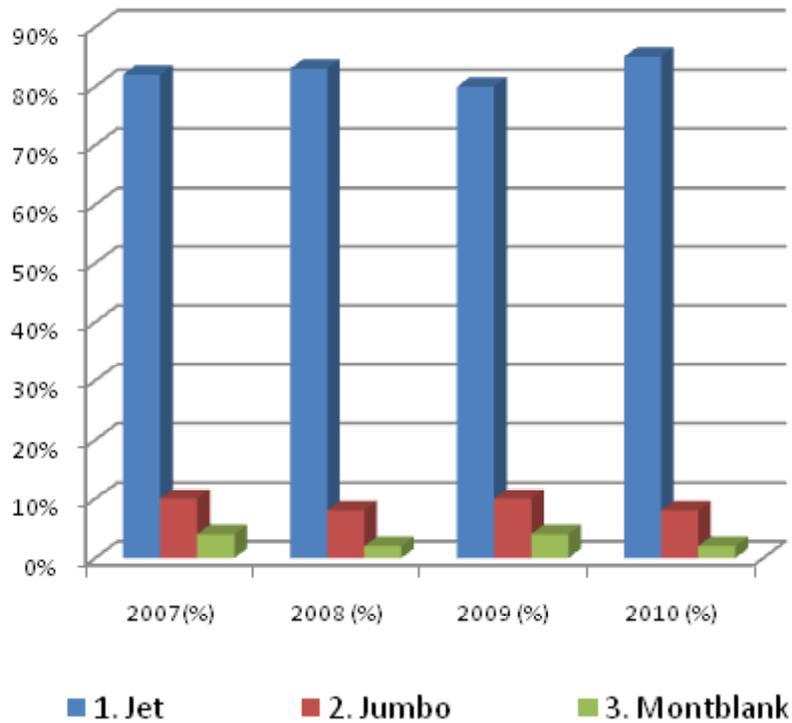
JÓVENES Y NIÑOS (8 a 17 años)	
1. Colgate	85%
2. Jet	85%
3. Fruco	71%
4. Google	59%
5. Avianca	55%
6. Comcel	53%
7. Doria	48%
8. Juanes	45%
9. Coca Cola	44%
10. Familia	41%
11. Hit	40%
12. Nokia	39%
13. Scott	36%
14. Canal Caracol	36%
15. La Muñeca Suprema	35%
16. Éxito	35%
17. Bancolombia	34%

18. Chevrolet	31%
19. Playstation	31%
20. Hewlett Packard	29%

Fuente: Tomado de Revista Dinero N° 347, abril de 2010.

Adicionalmente, también se investigó sobre las preferencias en cuanto a chocolatinas para las ciudades de Cali y Barranquilla, el resultado obtenido fue el siguiente:

Tabla 18 Recordación en niños



Fuente: Tomado de Revista Dinero N° 347, abril de 2010.

Tabla 19 Que piensan los niños

QUE PIENSAN LOS NIÑOS				
	2007(%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
1. Jet	82%	83%	80%	85%
2. Jumbo	10%	8%	10%	8%
3. Montblank	4%	2%	4%	2%

Referencias bibliográficas

- Cabrejos, B. (1998). *El producto y el precio a su alcance serie de conocimientos prácticos*. Bogotá: Norma.
- Caicedo, C. (3 de marzo de 2004). *Revista dinero*, [en línea], disponible en, http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=18561, recuperado el 12 de agosto de 2010.
- Caicedo, P. (2005). “El marketing del Siglo XXI, estrategias innovadoras para conquistar y mantener clientes en mercados altamente competitivos”. *Revista Semana*.
- Caicedo, P. (7 de enero de 1996). *Revista Semana.com*. [en línea], disponible en, http://www.semana.com/wf_buscararticulos.aspx?buscar=marketing20%siglo=pagina=1, recuperado el 12 de Agosto de 2010.
- César, C. (3 de marzo de 2005). *Exportadores con i*, [en línea], disponible en, *Revista Dinero*, dinero.com: www.dinero.com/wf_infoArticulo.aspx?IdArt=18561, recuperado el 5 de Agosto de 2010.
- Chocolates (2006), [en línea], disponible en, http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-62, recuperado el 10 de octubre de 2010.
- Chocolates, C. N. (sf de sf de 2009). *Grupochocolates*, [en línea], disponible en, www.grupochocolates.com/html/i_portas/index.php, Recuperado el 3 de marzo de 2010.
- Chocolates. (2009), [en línea], disponible en, http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=productos&p_id=P-50&p_options=ver_detalle_producto&p_options2=3, recuperado en noviembre de 2010.
- Chocolates (sf de sf de 2009), [en línea], disponible en, http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=productos&p_id=P-50&p_options=ver_detalle_producto&p_options2=3, recuperado el 2010 de noviembre de 2010.
- Chocolates (sf de sf de sf), [en línea], disponible en, http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-35, recuperado en noviembre de 2010.
- Chocolates.com, (sf de sf de sf), [en línea], disponible en, http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=productos, recuperado en noviembre de 2010.
- Cocoma, R. (2006). “El alma matter”. *P&M*, 23.
- Compañía nacional de Chocolates (2009), [en línea], disponible en, http://www.grupochocolates.com/html/i_portals/index.php, recuperado el 15 de marzo de 2010.
- Compañía Nacional de Chocolates. (s.f.). [en línea], disponible en, www.chocolates-jet.com, recuperado el 15 de agosto de 2010.
- Compañía nacional de Chocolates (sf de sf de 2009), [en línea], disponible en, http://www.grupochocolates.com/html/i_portals/index.php, recuperado el 15 de marzo de 2010.

- Corona, P. C. (sf de sf de sf). *Chocolate corona*, [en línea], disponible en, http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=productos&p_id=PM-1&p_options=ver_productos_marca&p_options2=1, recuperado el 24 de octubre de 2010.
- Corredores.com (marzo de 2008), [en línea], disponible en, <http://www.corredores.com/Portal/eContent/library/documents/DocNewsNo66DocumentNo70.PDF>, recuperado el 25 de noviembre de 2010.
- Dale, P. (21 de mayo de 1999) *Revista dinero.com*. [en línea], disponible en, www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=10341, recuperado el 24 de agosto de 2010.
- Economía, A. (sf de sf de sf), *América economía* [en línea], disponible en, <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-multilatinas-2010-conozca-las-empresas-mas-globales-de-la-region>, recuperado el 10 de octubre de 2010.
- El tiempo, [e]. (6 de enero de 2010), *El tiempo.com*. [en línea], disponible en, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3784485>, recuperado el 16 de marzo de 2010.
- Emisora ejército nacional de Colombia. (sf de sf de sf), [en línea], disponible en, <http://www.emisoraejercito.mil.co/index.php?idcategoria=2080>, recuperado el 10 de octubre de 2010.
- Fustier, M. (1993). *Vida y muerte de los productos*. España: Guadiana.
- Grupo Nacional de Chocolates. (sf de sf de sf), [en línea], disponible en, http://www.grupochocolates.com/html/cache/gallery/GC-2/G-2/gnch_sept_2010_esp.pdf, recuperado el 30 de noviembre de 2010.
- Jack Ries, A. T. (1989). *La revolución del marketing*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Joseph Hair, C. L. (2000). *Marketing*. México: Thompson.
- M, G. (9 de marzo de 2009). *Portafolio*, [en línea], disponible en, http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7370968.html, recuperado el 21 de marzo de 2010.
- Mertes, J. E. (2002). "Product Planning and Visual Design Policies". *Business topics*, 66.
- Michael Etzel, W. S. (2005). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Nepveu, N. (2000). *Lanzamiento de productos*. España: Oikos Tau.
- Peppers, D. (1999). "En busca de la lealtad", *Gestión*, 28.
- Piedrahita, C. E. (16 de agosto de 2010). *Compañía Nacional de Chocolates*, (L. Pérez, Entrevistador)
- Portafolio. (29 de enero de 2009). *Portafolio*, [en línea], disponible en, http://www.portafolio.com.co/internacional/euycanada/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7397229.html, recuperado el 13 de marzo de 2010.
- Portafolio. (sf de sf de sf). *Portafolio*, [en línea], disponible en, http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/grupo-nacional-de-chocolates-mejora-en-lista-de-multilatinas_7641452-3, recuperado el 15 de octubre de 2010.
- Rackham, N. (2006). "Cambio de paradigma". *Gestión*, 9, 64.

- Rafael, M. G. (sf de sf de sf). *Marketing XXI*, [en línea], disponible en, <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>, recuperado el 17 de noviembre de 2010.
- Ranking Economía, (sf de sf de sf), [en línea], disponible en, http://rankings.americaeconomia.com/2010/multilatinas/ranking_multilatinas.php, recuperado el 10 de octubre de 2010.
- Rocha, J. P. (2005). *Las marcas más recordadas*. 228.
- Schnarch, A. (1990). *Nuevo producto estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento*. Colombia: McGraw Hill.
- El tiempo, [e]. (29 de enero de 2009). *Eltiempo.com*. [en línea], disponible en, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291698>, recuperado el 13 de marzo de 2010.
- Trenzano Ferre, J. M. (2002). *101 estrategias de negocios y de Marketing*. España: Deusto.
- Treviño, J. G. (1999). *Administración contemporánea* (segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Villa, R. M. (26 de agosto de 2010). *Presidente Noel*. (D. prieto, Entrevistador)
- XXI, M. d. (sf de sf de sf). *Marketing XXI*, [en línea], disponible en, <http://www.marketing-xxi.com/extension-del-ciclo-de-vida-del-producto-43.htm>, recuperado el 13 de noviembre de 2010.
- Y, M. (4 de mayo de 2005). *Tendencias 21*, [en línea], disponible en, www.tendencias21.net, recuperado el 15 de marzo de 2010.

