

## CHOCOLATES VALOR<sup>1</sup>

A sus 51 años de edad, Pedro López, era Consejero Delegado de Chocolates Valor, la empresa familiar fundada por Don Valeriano López más de 130 años atrás. Pedro se incorporó en 1991 para dirigir el departamento de Exportación y accedió a la Dirección General en 1997. Desde su incorporación a la empresa, el mercado del chocolate había vivido tiempos interesantes, marcados por la irrupción de nuevos competidores y la desaparición o venta de muchas empresas españolas del sector, que se habían visto incapaces de pelear contra las poderosas marcas llegadas de fuera. En contraposición, Chocolates Valor había logrado triplicar sus ventas, alcanzando el liderazgo del mercado nacional en las categorías de chocolate negro, chocolate con almendras, chocolate sin azúcar y chocolate a la taza.

En abril de 2014, se había fijado una reunión para empezar a debatir las grandes líneas del siguiente Plan Estratégico a medio plazo. Mientras esperaba la llegada de su Comité de Dirección, Pedro se planteaba preguntas que intentaban cuestionar y “afinar” si estaba bien diseñado el futuro de la empresa. Lógicamente a Pedro le preocupaban todas las áreas, pero bien por haber empezado profesionalmente en Internacional o por ser ésta el área con mayor potencial de recorrido en ventas y margen –la participación de sus ventas al exterior no llegaba al 10% de su cifra de negocios-, las principales incógnitas se referían a dicha área:

*“¿Debemos enfocarnos a muchos países con un posicionamiento gourmet a través de partners o apostamos por una implantación comercial fuerte con filiales propias?”*

*Si optamos por implantación industrial, ¿debemos montar nuestra fábrica o intentamos comprar alguna?*

*¿Podremos replicar nuestro modelo de diferenciación en el mercado exterior?  
¿Cómo lo podemos hacer?*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración del asistente de investigación D. Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

*¿Tiene sentido plantearse la internacionalización de nuestras chocolaterías dentro de esa estrategia? ¿Nos valdría el formato actual en ese caso o habría que abordar una redefinición del modelo?”*

En el mercado nacional, Chocolates Valor, estaba bien posicionado y había construido una gran imagen de marca, conjugando la tradición con el atrevido concepto publicitario de “*Placer Adulto*”. Con la reciente adquisición de los Snacks, Huesitos y Tokke, había complementado el catálogo de productos con el que venía operando la compañía, pudiendo acceder a los mercados joven y de impulso. Asimismo, contaba con una importante línea de producción de coberturas destinada a la industria y una red de franquicias de chocolaterías. No obstante, durante año todo el sector estaba sufriendo una importante erosión en los márgenes como consecuencia de una subida de los precios de las materias primas y un aumento de la competitividad comercial. Además, pensaba que en Internacional la empresa tenía un largo camino por recorrer y, aunque llevaban años trabajando las exportaciones, habían decidido reducir la dependencia del mercado nacional, lo que les empujaba a prestar especial atención a los mercados exteriores, tan competitivos o más que el mercado español.

## HISTORIA Y TRADICIÓN

### El nacimiento de la empresa

El cacao llegó a las costas de Alicante, y en concreto a Villajoyosa, como punto intermedio en las rutas comerciales hacia Castilla y Madrid. Entonces, algunas familias empezaron a trabajar el cacao en pequeños obradores como complemento a la actividad eminentemente agrícola a la que se dedicaban y, en poco tiempo, coparon el mercado chocolatero del sureste español. En este contexto arranca la historia de Chocolates Valor.

Alrededor de 1881 inició su actividad Valeriano López Lloret, conocido por sus paisanos como “Valor”. Valeriano López era un respetado agricultor de Villajoyosa que empezó a moler cacao y elaborar chocolate junto a su familia, vendiéndolo casa por casa, a lomos de caballo, por las provincias de Cuenca, Albacete y Toledo. El pequeño obrador de su casa servía no sólo para él, sino para otros chocolateros del barrio que concentraban allí su producción. La amistad entre todos era grande y la competencia relativa, dado que por aquel entonces cada uno tenía su propio “territorio” comercial y, por caballerosidad, respetaba los pueblos donde sus “competidores” acudían a vender.

Con el paso de los años la empresa fue creciendo. En 1929 contaba con unas instalaciones en La Ermita de San Antonio (tradicional barrio agrícola de Villajoyosa) y adquirió su primer camión, un Chevrolet de 1.500 kilogramos de capacidad. Los productos eran distribuidos tanto a particulares como a comercios y eran conocidos popularmente como “los chocolates del tío Valor”.

El sector siguió creciendo en la zona y cobró tal importancia que antes de la Guerra Civil llegaron a convivir 39 “xocolaters”<sup>2</sup> aunque muchos de ellos desaparecieron durante la contienda por falta de abastecimiento u otros problemas.

Durante la década de los 50, los chocolates de Valor adquirieron un importante prestigio entre los consumidores y, para poder suministrar la creciente demanda, hubo que ampliar la plantilla y alquilar una fábrica en Torrellano (pedanía del municipio de Elche, provincia de Alicante). Esto permitió ampliar la producción así como incrementar la gama de chocolates.

En 1962 comenzó una etapa clave en Chocolates Valor, ya que se concentró toda la producción en una nueva planta ubicada en Villajoyosa. Las instalaciones, mucho más grandes, serían testigo de una parte destacada de la historia de la empresa. A finales de esta década, solo quedaban 18 fábricas en el pueblo.

En el mercado español de los 60, el chocolate más demandado tenía un formato pequeño, de baja calidad y barato. En aquel momento, Don Pedro López Mayor (padre del actual Consejero Delegado), su hermano y primo, ambos llamados Valeriano y conocidos también por “Valor”, quisieron desmarcarse de la competencia, apostando por un formato grande y novedoso de 500 gramos, de excelente calidad, bajo el emblema “Chocolate Puro”.

Para la producción del chocolate, sólo empleaban cacaos de orígenes selectos, la mejor almendra Marcona, y manteca de cacao que tenía más calidad que otras grasas vegetales sustitutivas. La estrategia empresarial consistía en fabricar un chocolate que destacase entre los competidores por su gran calidad y buen precio.

“Puro” era el distintivo para la gama por su exquisito *bouquet*<sup>3</sup>, con o sin leche, y con o sin almendras, pero la variedad que más triunfó, fue “sin leche”, hasta el punto de que, paulatinamente, todos los competidores empezaron a usar ese mismo vocablo para sus chocolates negros, dado que *Chocolates Valor* no pudo registrar la marca “Puro” por ser un genérico.

Aunque les tildaron de locos por producir aquellos formatos tan grandes en tiempos de crisis, su ambición comercial, capacidad relacional y espíritu luchador les permitió penetrar en el mercado nacional a través de los hoy casi extintos economatos de grandes entidades como el Ejército, HUNOSA<sup>4</sup>, INI<sup>5</sup> u otros.

### **La entrada de nuevos directivos a la compañía y su expansión**

En 1965 se incorporó a la compañía Antonio García, como directivo externo a la familia. Antonio procedía del mundo de la distribución, lo cual permitió preparar a la

---

<sup>2</sup> Palabra valenciana que significa chocolateros

<sup>3</sup> Aroma, sabor

<sup>4</sup> Empresa estatal que se dedicaba a la extracción minera.

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Industria.