

## MARUJA<sup>1</sup>

A mediados del año 2002, el Consejero Delegado de la fábrica Borrás Chocolates, S. L. José Juan Sotillo, recibía los resultados de la investigación de mercado (ver Apéndice) que había encargado a un equipo de consultores y se preguntaba, ¿cuál debía ser la estrategia a seguir para contrarrestar la caída en un 40% de las ventas en Marruecos de su famoso sucedáneo de chocolate marca Maruja, líder del mercado marroquí de chocolates? Entre las causas que pensaba habían influido en la caída se encontraban: la presencia de una copia “pirata” de su producto estrella (el Maruja de 150 gramos), el incremento de los controles aduaneros en las fronteras de Ceuta y Melilla, los cambios en las preferencias de consumo de los marroquíes, la mayor presencia de productos sustitutos y/o el incremento en la gama de productos ofertada por la competencia.

### Historia

En 1917 se funda en Ceuta la Fábrica de Chocolates, Bombones y Galletas “La Única” por el señor Constantino López, y aparecen sus primeras marcas en el mercado como Pierrot, Bebe y Africano. El esfuerzo y talento de su fundador, así como la visión empresarial de José María Borrás y sus sucesores, conllevarán más tarde a la consolidación de aquella primera firma. En 1950 se introduce bajo la marca Maruja un sucedáneo de chocolate (en su composición se utiliza aceite de palmito en lugar de manteca de cacao) en vez del chocolate puro; esto debido a que el principal mercado de la fábrica era Marruecos (y Argelia en menor proporción). Como en Marruecos reinan las altas temperaturas, los sistemas de distribución y refrigeración no eran los más adecuados para el chocolate puro. Esto se convertiría más tarde en una ventaja competitiva muy importante, ya que el sucedáneo no funde fácilmente, se conserva fresco y es más adecuado para el transporte. En 1953 José María Borrás compra la

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D.Santiago Villar Velicia, Master en Dirección de Empresas por IPADE (México), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

fábrica para hacer sinergia con su fábrica de azúcar en Tánger (entonces protectorado español).

José María pertenecía a una familia catalana que se había establecido en Ceuta, donde sus padres pusieron un negocio de suministros para barcos. José María, ingeniero industrial y el más emprendedor de tres hermanos, funda en los años cuarenta (al término de la guerra civil) una fábrica de hielo en Ceuta, una fábrica de azúcar y una alcoholera en Tánger. Como parte de la tradición de las familias catalanas, José María hace socios y partícipes a sus hermanos en las empresas; sin embargo, la visión empresarial recae principalmente en él. En 1956 Marruecos se independiza de Francia y España, y la familia Borrás pierde la fábrica de azúcar y la alcoholera por presiones de las nuevas autoridades locales en Tánger. En marzo de 1956 se constituye la sociedad "Borrás S. L. de Productos Alimenticios" lo que abre la puerta a tres generaciones consagradas a una empresa familiar. En 1965 la familia entra en el negocio pesquero de la merluza y el atún, y adquiere barcos congeladores, incrementando así fuertemente su patrimonio. En los años setenta se desarrolla el negocio del atún, y la fábrica de chocolates les queda como un negocio secundario que ponen en manos de un encargado.

Los hijos de José María Borrás, José María y Ricardo junto con sus cuatro hermanas (con menos incidencia en los negocios), empiezan a tener influencia en las empresas, con lo que surgen también las primeras diferencias con sus primos. Los hijos de José María Borrás se quedan con la fábrica de chocolates hasta 1991, aunque finalmente Ricardo Borrás compra la participación mayoritaria de las acciones de la fábrica a sus hermanos. Ricardo es una persona enfocada a la producción. En 1992 se realiza una importante inversión en maquinaria e infraestructura y se amplía la superficie de la planta industrial, con lo que se alcanzó una capacidad de producción cinco veces mayor. En 1994 se inicia la venta en Argelia a través del mercado oficial, hasta entonces solo llegaba producto a este país por la vía del mercado negro. En 1995 deciden empezar la fabricación de un chocolate de mayor calidad en diversas presentaciones (con leche, con almendras y negro), para introducirlo al mercado español bajo la marca Kingborg. Diversos factores como el hecho de fabricarlo en barra de 150 gramos (mas adecuada al gusto marroquí) y no en de 120 gramos o menos (más adecuado al gusto europeo), la baja en la productividad e incremento en los costes originados por la introducción de más líneas de producción (etiquetas, cajas, líneas de ensambles, etc.) en una fábrica monoproducción, y un inadecuado plan de comercialización, causaron el fracaso de este chocolate en 1997.

En 1996 Marruecos cierra su frontera durante 8 meses, con lo que la fábrica prácticamente queda parada, lo único que se vendía era vía Argelia. Cuando se abren las fronteras en Marruecos, Maruja había perdido ya penetración de mercado. En 1997, Argelia también cierra fronteras, permaneciendo cerradas hasta el 2001. En 1998 recuperan el mercado perdido y crece el volumen de ventas hasta llegar a 200 mil cajas mensuales, esto gracias al apoyo del Sr. Marzoc, un nuevo distribuidor, ubicado en Ceuta y Melilla que vendía los productos de la fábrica a los principales distribuidores mayoristas de Casablanca y Tánger (donde se ubican los mercados o

“zocos” de contrabando más importantes). Los distribuidores se encargaban de introducir los productos en Marruecos por el mercado negro utilizando a terceras personas (las “matuteras”), que cruzaban caminando la frontera y cargando a sus espaldas los productos, ahí sobornaban a los oficiales marroquíes para que les permitiesen pasar sin pagar impuestos de importación. Una vez del otro lado, los clientes transportaban la mercancía a sus ciudades ya sea en sus propios vehículos o en taxis, exponiéndose nuevamente a perderla en los retenes aduanales de carreteras y caminos que llevaban hasta sus locales de distribución nacional.

En mayo de 1999, José Juan Sotillo amigo de Ricardo, y que había ejercido como su asesor y consultor empresarial en varias ocasiones en el pasado, entra como consejero delegado de la empresa. En este año la venta de Maruja sube a 220 mil cajas. José Juan tenía experiencia previa de 13 años como Director de Estrategia y Desarrollo, de una importante empresa pesquera y de alimentación de presencia nacional. En el 2000 las ventas siguieron subiendo hasta alcanzar las 240 mil cajas, en septiembre aparece una marca pirata de la tableta de 150 gramos llamada Marllja. A finales de este año Ricardo decide realizar una inversión de 2.4 millones de euros en la fábrica, lo que duplica su capacidad hasta 22 toneladas al día.

## **Productos**

Los productos que la empresa elaboraba en esos momentos eran: las tabletas de sucedáneo de chocolate con leche y almendras bajo la marca Maruja en presentaciones de 150 gramos (dividida en 10 porciones) y de 40 gramos; la tableta de sucedáneo de chocolate con leche bajo la marca Maruja, presentación de 150 gramos (dividida en 10 porciones), aunque esta presentación no tenía mucho éxito en el mercado, por lo que sólo se elaboraba en pequeñas cantidades; la crema de cacao en botes de 220 gramos en envase de cristal, y de 500 gramos en envase de plástico; las tabletas de chocolate con leche, chocolate con leche y almendras, y chocolate amargo bajo la marca Kingborg en presentación de 150 gramos; aunque en ese momento sólo se producían en cantidades de muestra. Las fotografías de las presentaciones de los productos Maruja pueden verse en el anexo 1.

El Maruja de 150 gramos acaparaba casi el 90% de la producción total de la fábrica, aunque el Maruja de 40 gramos y la crema de cacao, no tenían volúmenes importantes de venta. El coste de fabricación de la crema de cacao era muy alto, por lo que debía venderse a mayor precio comparado con las demás marcas de crema disponibles en el mercado.

## **El proceso de fabricación**

La maquinaria chocolatera adquirida en Suiza en 1992 a los mejores proveedores de maquinaria (donde la capacidad de fabricación máxima del Maruja de 150 gramos pasó de 300 a 1,100 cajas al día), daban la posibilidad de crear productos capaces de