

MAROC FRUIT BOARD: ACTOR CLAVE EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA MARROQUÍ ¹

“Mis logísticos son un grupo sin sentido del humor. Saben que si mi campaña falla, ellos serán los primeros a los que mate”

Alejandro Magno
Rey del Imperio Macedonio (356 a. C. – 323 a. C.)

Ahmed Benhaddou A.B., director general de Maroc Fruit Board (MFB), acababa de terminar una reunión con su equipo directivo (Fadl Chraibi, director de Operaciones; Asma El Fali, directora de Marketing y Ventas; y M. Choukrallah, director de Compras) para ultimar un nuevo proyecto de aprovisionamiento que Ahmed presentaría a los miembros del consejo de administración al día siguiente. Ahmed y su equipo creían que este nuevo proyecto sería una oportunidad para crecer y obtener una nueva ventaja competitiva. El importe total de la compra de estos materiales (embalajes y demás) superó los 200 millones de euros en 2022, y pensaban que haciendo esas operaciones conseguirían un ahorro considerable por economías de escala.

MFB tenía el compromiso de ofrecer servicios y soluciones logísticas a la mayoría de los productores de frutas y verduras de Marruecos, permitiéndoles transportar sus productos a nivel mundial. Gracias a MFB la industria había crecido significativamente y las frutas marroquíes habían ganado reconocimiento en todo el mundo. Habían construido conexiones sólidas con las principales compañías navieras y desarrollado relaciones con varios puertos. MFB había sido un actor clave en el sector de la logística; era conocido por su experiencia y confiabilidad. Se había ganado una posición respetable, tanto en la industria como en la logística en general, gracias a la mejora del servicio y a sus precios competitivos, estableciendo un nuevo estándar para el sector.

A pesar de los éxitos de los últimos años y de la sólida posición de MFB en el mercado de frutas y verduras, el equipo directivo se preparaba para enfocar bien el futuro. ¿Sería suficiente lo que hacían? ¿Debería MFB reinventar su modelo de negocio para afrontar los retos del futuro? ¿Deberían seguir centrándose únicamente en la exportación de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez y Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023, Fundación San Telmo.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

frutas y hortalizas, o sería mejor expandirse a otros productos básicos? ¿Qué podría decirse de exportar el modelo MFB a otros países? ¿Debía MFB reanudar las actividades comerciales de frutas y verduras que había abandonado años atrás? Esas eran algunas de las muchas preguntas que el equipo se hacía para diseñar la nueva estrategia del grupo. Ahmed y su equipo habían conseguido llegar lejos, pero MFB era consciente de que aún debían dar muchos pasos para encontrar el modelo y la estrategia adecuados para abordar los desafíos del mañana frente al entorno cambiante.

LOS ORÍGENES DE MAROC FRUIT BOARD (MFB)

Antes de 1986 la organización del gobierno marroquí OCE (Oficina de Comercialización y Exportación) era la única responsable de la exportación y comercialización de los productos marroquíes. En 1987, cuando se liberalizó el sector, los productores exportadores de frutas y hortalizas de Marruecos crearon AFB y MFB para gestionar la logística y la comercialización de sus productos en el exterior; esto permitió la liberalización de los primeros mercados de cítricos y verduras en Marruecos.

Durante los últimos treinta años MFB sólo había ofrecido sus servicios a sus accionistas, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo del mercado. Alcanzó un récord histórico en 2022 con más de 700.000 toneladas exportadas de las 750.000 en total de Marruecos. Ahmed explicaba:

“En las primeras etapas, MFB era responsable de las ventas, el marketing y la logística para sus accionistas. Sus funciones incluían abrir mercados, promocionar el producto y gestionar la logística. Esto fue así hasta 2013”.

2008-2013: UN PERIODO DE INCERTIDUMBRE

“Nos sorprendió saber —comentaba Ahmed— que nuestro cliente ruso más importante se declaró en bancarota. Todas las demás empresas habían estado observando de cerca las consecuencias de la crisis económica y las dificultades financieras de las principales compañías y bancos estadounidenses y europeos, y cómo había afectado a sus clientes e inversores. Nosotros, en MFB, no teníamos idea del estado financiero de nuestros clientes... ¡pero sucedió! ¡Nuestro mayor cliente nos debía más de 15 millones de dólares y ya no estaba! Esto marca el inicio de un largo período de incertidumbre, estrés y preocupación, así como una reevaluación de nuestro modelo de negocio”.

El ambiente en los pasillos estaba cambiando. Con el personal agitado y preocupado por su futuro, todos se hacían la misma pregunta: *“¿Cómo ha podido pasar esto?”*

A pesar de los múltiples intentos de reparar el daño, la confianza entre los principales socios se había visto muy mermada. La primera consecuencia importante fue una

reducción de personal. Ese fue un momento emocionalmente difícil para todo el equipo porque tuvieron que despedirse de muchos colegas de toda la vida.

Ante el entorno incierto, el apoyo de los accionistas dio a los miembros del equipo un atisbo de optimismo con la idea de un futuro mejor. A pesar de las restricciones y los problemas financieros y comerciales, el presidente del consejo de administración se mostró confiado en que el equipo pudiese recuperar la confianza en sí mismo y la determinación.

Los mercados habían cambiado y habían surgido nuevos actores. Como resultado, los accionistas tuvieron dudas sobre el modelo comercial existente y concluyeron que era necesario un cambio de estrategia. Se propusieron varias ideas, pero los accionistas acordaron por unanimidad centrarse en las actividades logísticas y delegar el *marketing* a los miembros. El presidente desempeñó un papel clave en esa decisión, que era necesaria para que MFB sobreviviera. La decisión se basó en la experiencia de MFB en logística y en la necesidad de mantener una ventaja competitiva en el sector para poder competir en el mercado internacional. El primer paso en ese proceso fue colaborar con los bancos y con otras partes interesadas. En 2013 se estableció además una nueva dirección y, al mismo tiempo, un paso más en ese cambio de modelo. Ahmed explicaba:

“Además de decidir enfocarnos en la cadena de suministro y permitir que nuestros accionistas llevaran la comercialización de sus productos, tomamos la decisión de abrir nuestro nuevo modelo de negocio a otros clientes”.

MFB 2.0

Ahmed fue la persona elegida para liderar el nuevo modelo de negocio. Su nombramiento se basó en el amplio conocimiento que este tenía de la cadena de suministro mundial de fruta y verdura, así como de los riesgos relacionados. Nueve años antes, el presidente de la compañía había contratado a Ahmed para trabajar en la mejora de la calidad y los procesos de producción. Después de pasar varios años trabajando con los productores y clientes en sus destinos finales, Ahmed era consciente de la importancia y la influencia que tenía su nuevo rol en toda la industria.

Después de elegir a su equipo entre las personas más dedicadas y preparadas de la empresa, debía enfrentarse a tres desafíos:

- **Unir al equipo:** con la moral en su punto más bajo, los empleados debían estar tranquilos y motivados.
- **Reconstruir la imagen y el posicionamiento:** recuperar la confianza de los principales socios y de la industria hortofrutícola mundial.
- **Restaurar el equilibrio financiero de la empresa:** con una gran deuda, el nuevo equipo tuvo que encontrar los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa, decidiendo también las políticas de cobro y pago necesarias.