

## HERCULES SHOES<sup>1</sup>

Una mañana de abril de 2008, Seddik Mrabet y su socio, Hicham Zbair, trataban de definir qué caminos debían tomar ante las diferentes alternativas que se abrían para su empresa, Hercules Shoes (HS).

- *“Estoy convencido de que nos encontramos en el inicio de una nueva etapa para nuestra empresa -afirmaba Seddik- A pesar de la difícil situación del sector, gracias al esfuerzo de tantos años nos están apareciendo nuevas alternativas que pueden ser prometedoras. alguna de éstas podría ser la gran oportunidad que estábamos esperando para adquirir tamaño y convertirnos en una de las empresas líderes del sector en Marruecos”.*
- *“No puedo estar más de acuerdo contigo, Seddik. Pero no podemos olvidar quiénes somos y qué recursos tenemos. Debemos analizar bien todas las posibilidades que tenemos hoy abiertas, y también otras que se nos pueden presentar a futuro, para determinar cuáles pueden acercarnos más a ese objetivo, sin tener que correr riesgos excesivos. Sabes que, para una empresa de nuestro sector, una equivocación en las decisiones de inversión o sobre los clientes a servir, puede ser ‘muerte súbita’. Como dice el viejo refrán español: ‘más vale pájaro en mano que cientos volando’...”*

### La empresa

HS fue fundada en Tánger (norte de Marruecos) en el año 2000 por Seddik e Hicham. Aquel momento no era muy halagüeño para el país, que sufría un repunte en su ya alta tasa de desempleo y una fuerte desaceleración de la inversión empresarial, tanto extranjera como nacional. En esas circunstancias no era fácil que dos recién licenciados en Empresariales por la Universidad de Rabat encontrasen trabajo, por lo que su única alternativa laboral parecía ser iniciar un negocio propio.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación Abdesslam Bouhlal Ben Aboud, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2010, 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.

Por aquellos años en Marruecos había muchos operadores textiles que trabajaban a maquila para empresas europeas. Sin embargo, apenas existían empresas que hiciesen lo mismo en el sector del calzado, ubicándose la mayor parte de ellas en el entorno de Casablanca<sup>2</sup> (en el centro del país, a casi 400 kms. de distancia de Tánger y 3 horas y media de viaje por autopista). En el norte sólo existían 4 empresas en este sector.

Gracias a una serie de circunstancias y esfuerzos, Seddik entró en contacto con una empresa fabricante de calzado del Levante español, La Palmera, que estaba buscando una empresa maquiladora en el norte de Marruecos que pudiese confeccionar para ellos una parte de sus necesidades, especialmente las fases más intensivas en mano de obra. Su intención era reducir sus costes de producción y, a la vez, mantener la operación suficientemente cerca de la central en España, pues los directivos de la empresa española consideraban que, aunque había otras opciones para producir con aún menores costes (como China y otros países asiáticos), la distancia condicionaba enormemente el volumen de los pedidos, el control de la calidad y la flexibilidad de la programación, aspectos que para ellos eran esenciales.

Ni Seddik ni Hicham tenían experiencia previa en el sector de la confección, sólo muchas ganas de trabajar. Y aprovecharon la oportunidad. Con 200.000 dirhams (unos 18.000 euros<sup>3</sup>) prestados por el padre de Seddik montaron su primera línea de producción, que constaba de 8 máquinas y 15 trabajadores, en un pequeño local alquilado en las afueras de Tánger. Los primeros meses fueron terribles: la falta de formación del personal y su nula experiencia en el negocio se tradujeron en productividades muy bajas que, prácticamente, hacían económicamente inviable el negocio. Afortunadamente, al poco tiempo dieron con un antiguo encargado de una gran empresa maquiladora de calzado, quien tenía un amplia experiencia en las operaciones, y que aceptó con interés comenzar a trabajar en esta nueva aventura. En poco tiempo, esta persona consiguió avances notables en la productividad, que mejoró hasta alcanzar niveles razonables.

Una vez superado el gran escollo de conocer y controlar el negocio, las principales dificultades operativas que surgieron fueron de dos tipos. Por un lado, conseguir tener actividad permanente durante la mayor parte posible del año, la única forma de poder mantener una plantilla formada estable y de pagar los costes fijos. A lograr este objetivo contribuyó La Palmera, que estaba dispuesta a darles más negocio, a los precios pactados, siempre que la calidad y el nivel de servicio se mantuviesen. Asimismo, en pocos meses lograron captar otros dos grandes fabricantes de calzado (uno de vestir y otro de calzado industrial) radicados en la provincia de Alicante (España).

---

<sup>2</sup> Casablanca es el centro industrial y empresarial del país, con unos 5 millones de habitantes. En ella se encuentran las oficinas centrales de la mayoría de las principales empresas marroquíes, así como las delegaciones de las multinacionales presentes en Marruecos. Rabat, la capital, es el centro administrativo y político.

<sup>3</sup> 1 euro = 11 dirhams

La segunda dificultad fue encontrar personal capacitado al ritmo que el crecimiento del negocio demandaba. Aunque la zona tenía un alto desempleo, su falta de cualificación en las delicadas tareas de elaboración de calzado hacía muy difícil disponer todo el personal necesario cuando aparecían puntas de trabajo. Para soslayar el problema decidieron desarrollar un programa de cursos de formación destinados a los vecinos de la zona que estuviesen interesados en trabajar, en alguna ocasión, en la empresa. Se impartían los domingos y pronto alcanzaron una gran aceptación. De esta forma, la falta de personas capacitadas dejó de ser una limitación. Cuando necesitaban personal adicional, ya fuese de forma puntual o para las sucesivas ampliaciones de plantilla, tenían la posibilidad de acceder de forma inmediata a una bolsa de trabajadores formados, en la propia empresa, en su metodología de trabajo.

Sin embargo, el crecimiento de la empresa no tardó en atraer nuevos competidores que, además, se beneficiaron al encontrar mano de obra formada previamente por HS y dispuesta a trabajar de inmediato. Según Seddik: *“más de la mitad de los trabajadores del sector en la zona de Tánger se han formado en Hercules Shoes”*. No obstante, los dos jóvenes empresarios seguían convencidos de que estos cursos eran esenciales para poder garantizar mano de obra cualificada que pudiese sostener el crecimiento futuro de la empresa, dada la tradicional alta rotación que experimentaba el sector. Por ello, en 2008 seguían impartiendo habitualmente los cursos, retribuyendo, en algunas ocasiones, por la asistencia. Ambos apostaban por mantener el rumbo elegido y continuar trabajando por su principal objetivo: crecer lo más rápidamente posible y alcanzar un tamaño relevante, para ser más competitivos que los competidores, diferenciarse de ellos y poder tener acceso a los clientes más importantes.

En 2005 se trasladaron a unas nuevas instalaciones, en las que disponían de 8 líneas de producción con 25 máquinas de coser cada una, convirtiéndose, así, en la mayor empresa dedicada a la maquila de confección de calzado del norte del país.

En abril de 2008, la empresa contaba con más de 275 trabajadores y una situación muy saneada (en el Anexo 1 se presentan los Estados Financieros de la empresa), gracias a la conservadora política en materia de inversiones y financiación impuesta por Seddik. Con la experiencia de los años, habían conseguido desarrollar un sistema de producción muy eficiente, que les permitía ser muy competitivos en costes gracias a las altas productividades alcanzadas. El volumen gestionado también les ayudaba a ser más eficientes, al ser un negocio con claras economías de escala.

En cuanto al reparto de funciones entre los dos socios, Seddik se responsabilizaba de los aspectos más gerenciales y comerciales, como la relación con los clientes y las negociaciones con la banca, mientras que su socio, Hicham, se encargaba de la dirección de producción, del personal y los proveedores. En el Anexo 2 se presenta el organigrama de la empresa y, en el Anexo 3, algunas imágenes de la planta de producción.