



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**ESTUDIO DE CASO: GLADRAGS SL**

Para uso en mayo y noviembre de 2007

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- Cuadernillo de estudio de caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Empresa y Gestión.

## GLADRAGS SL

### Historial de la empresa

- Gladrags* es una empresa fabricante de ropa con base en el Reino Unido, fundada en 1965 por Naseem Singh, un inmigrante indio. A Naseem, cuando era adolescente, le impresionó la variedad de oportunidades comerciales existentes en el Reino Unido. Acabó sus estudios superiores con buenas notas, pero inseguro sobre lo que quería hacer. Por mediación de un tío, fue admitido para
- 5 hacer un aprendizaje en una empresa de ropa, donde escaló durante cinco años hasta convertirse en director de producción. Durante este período, ahorró la mayor parte de su sueldo con la intención de establecer su propio negocio. Naseem vivía en el East End de Londres, en un área llamada Mile End, donde existían varias empresas pequeñas fabricantes y distribuidoras de ropa, muchas de las cuales pertenecían y eran gestionadas por miembros de la comunidad inmigrante india.
- 10 Naseem nunca se sintió lo suficientemente satisfecho trabajando para otros. Para 1965, había ahorrado \$4000 y estaba listo para lanzar su propio negocio. Identificó un hueco dentro del mercado de la confección; la mayoría de las empresas del East End se centraban en grandes tiradas de producción con objeto de beneficiarse de las economías de escala, por lo que había oportunidades para una empresa que produjese lotes pequeños de prendas más exclusivas. Él estaba
- 15 seguro de que existía un grupo significativo de inmigrantes indios de más edad que buscaba los estilos de ropa más tradicionales que solía comprar cuando vivía en la India. Naseem decidió fabricar y distribuir su propia ropa, y por lo tanto, buscó un emplazamiento apropiado tanto para la producción como para las ventas minoristas. Después de una larga búsqueda, encontró un local adecuado en el East End de Londres y creó *Gladrags*, iniciando la producción de ropa india especializada con tejidos obtenidos localmente (Reino Unido), para luego venderla a través de
- 20 una tienda de fábrica. Eligió este lugar porque el área ofrecía una fuente abundante de mano obra altamente especializada, así como servicios de apoyo. Al arrancar, Naseem introdujo inmediatamente máquinas de coser y cortar tecnológicamente avanzadas. En su opinión, las nuevas tecnologías eran la forma de hacer que una empresa pequeña fuera competitiva.
- 25 Durante sus primeros años, *Gladrags* no logró cubrir los gastos, pero Naseem estaba decidido a triunfar. El gran avance se produjo en 1973 cuando Naseem conoció a Tom Palmer, un joven y ambicioso diseñador. La visión de Tom era crear una gama de ropa más moderna para hombres y mujeres más jóvenes, aunque basada en los tejidos tradicionales de estilo indio. Naseem acordó establecer una sociedad con Tom, y elaboraron un contrato de sociedad por el que Naseem recibiría un 60 % de los beneficios, y Tom, un 40 %. Para 1974, estaban listos para lanzar su
- 30 nueva gama. Además de vender la ropa en su tienda, llegaron a un acuerdo de distribución con una cadena de grandes almacenes londinenses.
- El aumento de los ingresos y del gasto en ropa que se produjo entre mediados y finales de la década de 1980 condujo al crecimiento de la empresa. La lealtad de marca que *Gladrags* se había
- 35 forjado les ayudó a sobrevivir durante la recesión de principios de los noventa, y la empresa estuvo bien situada para sacar partido de la mejora en la actividad económica que tuvo lugar durante mediados de dicha década. Esto les animó a construir una segunda fábrica cerca de la fábrica original del East End de Londres para aumentar la capacidad. Al mismo tiempo, convirtieron la sociedad en una sociedad limitada. Naseem asumió un 30 % de las acciones y se convirtió en
- 40 jefe ejecutivo, y Tom asumió un 20 % y se convirtió en director de operaciones. Los dos hijos de Naseem, Anjay y Saswati, se incorporaron al negocio, recibiendo cada uno un 15 % de las acciones.

Anjay se convirtió en director de marketing, mientras que Saswati se unió al departamento de diseño. Los dos hijos de Tom recibieron cada uno un 10 % de las acciones, aunque no entraron a trabajar en la empresa. Para 2001, el volumen de negocios de la empresa había alcanzado  
45 los \$2,4 millones, y aunque los márgenes eran estrechos, la empresa estaba obteniendo un nivel saludable de beneficios; la tienda *Gladrags* original de Mile End ahora contribuía menos de un 10 % al volumen de negocios.

Después de 2001, el ritmo de crecimiento económico mundial disminuyó, afectando a la industria de la confección, particularmente a los segmentos del mercado a los que se dirigía *Gladrags SL*.  
50 La relación entre Naseem y Tom se hizo cada vez más tensa, con discusiones sobre la dirección estratégica futura del negocio. Tom tomó la decisión de centrar su energía en la parte de fabricación del negocio.

### Marketing

En 2003, en respuesta al descenso de la demanda de ropa de estilo tradicional, *Gladrags SL* decidió ampliar su gama de productos con la fabricación de prendas exclusivas de diseño. Estos nuevos  
55 diseños eran creados por Saswati, cuyo deseo era aumentar su influencia dentro del negocio. Esta gama de diseño se dirigía a un número creciente de personas con altos ingresos dentro de la población india del Reino Unido. Los tejidos para esta gama se importaban de la India a un coste por unidad relativamente bajo. Esto le permitía a la gama ofrecer unos márgenes de beneficios más altos, mientras que los clientes, por su parte, estaban dispuestos a pagar precios superiores por  
60 diseños originales. Las ventas crecieron rápidamente y *Gladrags SL* abarcó una cuota significativa de este mercado nicho (altamente especializado). Los beneficios escalaron considerablemente.

Durante 2005, y de nuevo, en 2006, el crecimiento de las ventas de *Gladrags SL* disminuyó. La competencia llevaba cierto tiempo aumentando debido a la entrada en el mercado de fabricantes nuevos que ofrecían ropa de diseño a precios más bajos. Los distribuidores de *Gladrags SL* exigían  
65 que la empresa igualase dichos precios. Naseem, preocupado por la consiguiente reducción de los márgenes de beneficios, decidió revisar las gamas de productos de la empresa y los planteamientos de marketing, buscando formas de recortar los costos y de modernizar la imagen de la compañía.

Dicha revisión aún se está realizando. Naseem pidió a Anjay, Saswati y Sinita, encargada de la tienda desde hace 15 años, que examinaran cambios en potencia. Éstos encargaron un estudio  
70 de mercado dentro del mercado objetivo de *Gladrags*, así como de la percepción de los clientes de la marca *Gladrags*. La investigación puso de relieve que el mercado núcleo de *Gladrags SL* está formado por consumidores relativamente mayores pertenecientes a grupos socioeconómicos bajos, y que la marca *Gladrags* se asocia con términos tales como “valor por dinero”, “cotidiana”, “constante” y “tradicional”. Anjay opina que esto no refleja la imagen requerida para sus gamas  
75 de diseño. Sinita reportó que la media de edad de los clientes que entran en la tienda de la empresa ha aumentado paulatinamente, ya que los clientes jóvenes prefieren ropa más occidental en lugar del estilo indio de prendas que *Gladrags* ofrece. Ella opina que la empresa debería especializarse en ropa que resulte más atractiva para estos clientes más jóvenes.

80 Saswati propone la venta de ropa de estilo más europeo, pero que incorpore tejidos e influencias de diseño indios, para captar a este mercado más joven. Ella tiene contactos entre personalidades indias del Reino Unido, relacionadas con las industrias cinematográfica y musical, y opina que éstas podrían emplearse para promocionar nuevas gamas de ropa, ya que son modelos de conducta entre los clientes más jóvenes y conscientes de la moda. Saswati recomienda contratar servicios externos de producción para minimizar los costos de fabricación y permitir la fijación de precios competitivos. Asimismo, sugiere identificar individualmente esta nueva gama con el nombre “Sassy”. Esto reflejaría un planteamiento más rebelde y juvenil dentro del mercado, al mismo tiempo que distinguiría la nueva ropa de la imagen tradicional de la marca *Gladrags*.

90 Anjay está desarrollando un plan de marketing para apoyar la gama “Sassy” y sugiere contratar la fabricación a productores de menor costo ubicados en Vietnam y Bangladesh, así como ampliar el mercado en potencia con la venta dentro de la Unión Europea.

### **Producción**

El director de producción, Stephen Moffat, fue contratado por Tom Palmer para aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción. Su nombramiento creó cierta inquietud entre el personal de producción en relación con la seguridad de sus puestos de trabajo. Tom no consultó sus acciones con Jenny Boulton, directora de recursos humanos, a quien le molestó mucho que no se siguieran los procedimientos apropiados de contratación de personal.

100 Los tejidos se obtienen localmente, y para asegurar los mejores precios, se compra tejido para todo un año, de una vez. Con el aumento de las ventas, el almacenamiento de estas existencias se ha convertido en un problema. Stephen está planeando la introducción de un control de existencias justo a tiempo (JAT). La mayoría de los maquinistas son muy experimentados; para adiestrarlos se necesitan varios meses, y hasta dos años, antes de que sean totalmente productivos. Con un 35 % de los maquinistas existentes a tan sólo dos años de su jubilación, Stephen pidió a Jenny que iniciara un programa de contratación. No obstante, está resultando difícil contratar personal adecuado, y hasta la fecha, Jenny no ha logrado alcanzar su objetivo de contratación. En su opinión, la solución es ofrecer sueldos más altos para atraer al personal, pero Stephen no está de acuerdo, arguyendo que esto sólo serviría para aumentar los costos. Él está decidido a mantenerse dentro de los presupuestos establecidos para el año, y el aumento de los sueldos podría resultar en una varianza desfavorable.

110 La calidad siempre ha sido un factor muy importante para *Gladrags SL*, y las prendas son comprobadas por controladores de calidad antes de su salida. Un 7 % aproximadamente de todos los artículos acabados se rechaza durante esta etapa. Stephen quiere cambiar este modelo e introducir un sistema de Gestión de Calidad Total (GCT) donde todos los empleados sean responsables de la calidad de su trabajo.

### **Gestión de recursos humanos**

115 La estructura organizacional de *Gladrags SL* es formal, con una jerarquía de niveles múltiples y un ámbito de control estrecho. El personal de producción se organiza en grupos pequeños supervisados por un jefe de equipo. El personal administrativo se organiza de forma semejante.

120 Naseem siempre ha animado al personal de producción para que se reúna informalmente, así como durante la jornada laboral, con objeto de crear un entorno de trabajo de apoyo. Esto ha contribuido a establecer una atmósfera laboral positiva en *Gladrags SL*. Como resultado, la rotación de personal ha sido generalmente baja, y debido a que la mayoría de los empleados proceden de la comunidad local, las relaciones laborales han sido muy buenas.

125 No obstante, cambios recientes han causado cierta ansiedad entre los trabajadores de producción, y como resultado, la rotación de personal está aumentando. El nombramiento de Stephen como director de producción, responsable también de reducir costos, ha sembrado la sospecha de que *Gladrags SL* está planeando recortar su mano de obra. El personal de producción ha descubierto que Anjay propone trasladar la producción al extranjero, y ello ha creado conflictos con la dirección. La motivación ha empeorado, resultando en un descenso de la productividad. Reuniones de emergencia entre Jenny y los representantes del personal han ayudado a prevenir la huelga, pero muchos trabajadores aún se sienten muy molestos con la propuesta, y la amenaza de medidas de presión laboral sigue latente.

130 Las dificultades a la hora de reemplazar a los maquinistas que van a jubilarse han aumentado la presión sobre los demás para mantener los objetivos de producción, y han requerido una cantidad significativa de horas extraordinarias. Jenny ha comenzado a utilizar agencias de empleo para encontrar maquinistas temporales y de jornada parcial. Estos factores han contribuido a incrementar los costos directos que la empresa está experimentando.

135 En el pasado, la formación se realizaba “en el trabajo” utilizando personal experimentado. En anticipación de la llegada de un número importante de personal nuevo y sin experiencia, Jenny está considerando la introducción de un programa de formación más formal. Además, está consultando con los jefes de equipo la posibilidad de implantar prácticas laborales más flexibles para reducir el pago de horas extraordinarias.

### **Finanzas**

140 En 2005, Tom persuadió a *Gladrags SL* para que invirtiera en nueva maquinaria de fabricación y en software de diseño asistido por ordenador (CAD). Dicha inversión se financió con un préstamo bancario.

145 El director financiero, Colin Buckley, ha presentado un informe positivo a la junta directiva formada por Naseem, Anjay, Saswati, Tom y sus dos hijos, donde sugiere que la situación financiera de *Gladrags SL* es segura. No obstante, durante una reunión reciente de la junta, le pusieron bajo presión con una serie de preguntas perspicaces sobre la baja tasa de crecimiento, el descenso de los márgenes y el aumento de los préstamos a corto plazo. Varios directores opinan que la situación financiera subyacente, aunque aparentemente segura, está deteriorándose, y han pedido que se presenten presupuestos más detallados ante la junta. También han solicitado un análisis detallado de las varianzas de los presupuestos recientes.

Las cuentas correspondientes a los ejercicios financieros de 2004 y 2006 de *Gladrags SL* se ofrecen en el Apéndice 1.

### Ámbito externo

El rápido crecimiento de la industria textil y de la confección en el East End de Londres durante las décadas de 1970 y 1980 disminuyó significativamente durante los años noventa, y el comienzo  
155 del nuevo siglo fue testigo del cierre de un número creciente de empresas. Esto ha resultado en el deterioro del área de Mile End, así como en un aumento del crimen y de otros problemas sociales. No obstante, el anuncio en 2005 de que los juegos olímpicos se celebrarán en Londres en 2012 ha renovado el optimismo de la gente del área, y se prevé que se llevará a cabo un programa extenso de regeneración, debido a que muchos eventos se realizarán en esta zona.

160 Recientemente, un promotor inmobiliario se puso en contacto con *Gladrags SL* para hacerle una oferta financieramente interesante por sus dos fábricas de producción. Dicha oferta se considerará durante la próxima reunión de la junta directiva. El promotor tiene intención de construir viviendas en el solar, en anticipación de la regeneración del área.

165 Ante *Gladrags SL* se presentan varias oportunidades y amenazas, y por ello, en 2006, la junta directiva pidió a una consultoría de gestión, el Jacaranda Group, que realizara un análisis PEST sobre los mercados de la confección y textiles. Recientemente, el grupo presentó su informe y un resumen de los puntos principales se ofrece en el Apéndice 2.

### El futuro

Los mercados textiles y de la confección están cambiando rápidamente, y esto ha producido  
170 incertidumbre sobre la dirección futura de la empresa. Dicha incertidumbre se ha acentuado con la oferta de absorción por parte de una corporación multinacional india que desea establecerse en el Reino Unido. Está claro que deben tomarse varias decisiones estratégicas importantes, pero algunos empleados se resisten al cambio.

Se ha pedido a Anjay que presente un informe en la próxima reunión de la junta directiva donde se  
175 pongan de relieve las diversas opciones estratégicas a disposición de *Gladrags SL*. Las opciones bajo consideración son:

- vender todo el negocio en funcionamiento a la corporación multinacional india
- vender las fábricas de producción del Reino Unido al promotor inmobiliario y vender el nombre de marca *Gladrags*
- vender las fábricas de producción del Reino Unido al promotor inmobiliario y recurrir a fuentes  
180 externas de producción en Vietnam y Bangladesh
- desarrollar el negocio existente reenfocando la gama de productos en la gente más joven, y dirigirse a grupos socioeconómicos más altos que sean menos sensibles al precio, comenzando por la gama de productos “Sassy”.

185 Ninguna de estas opciones disfruta del apoyo de todos los directores y accionistas. Naseem y Saswati están muy a favor de desarrollar el negocio existente. Tom, apoyado por Anjay, propone vender las fábricas de producción del Reino Unido y externalizar la producción. Los hijos de Tom, que no participan en la gestión del negocio, están a favor de vender todo el negocio a la corporación multinacional india, o de vender las fábricas de producción y el nombre de marca.

190 Todas estas propuestas contradictorias se presentarán en la próxima reunión de la junta, pero al no contar ninguna de ellas con mayoría, se prevé que la reunión será difícil. También se ha convocado una reunión general extraordinaria de los accionistas para dentro de dos meses, y la intención de la junta es presentar estas opciones ante los demás accionistas para su consideración.

Blank page



**Apéndice 1*****Gladrags SL*****Balance a 31 de mayo de 2004 y 2006**

	31 de mayo de 2004	31 de mayo de 2006
	\$000	\$000
<b>Activos fijos</b>	870	1200
<b>Activo circulante</b>		
Efectivo	300	110
Deudores	410	325
Existencias	<u>475</u>	<u>550</u>
Total	1185	985
<b>Pasivo circulante</b>		
Acreedores	595	475
Préstamos a corto plazo	<u>80</u>	<u>125</u>
Total	675	600
<b>Activos netos</b>	<u>1380</u>	<u>1585</u>
Capital accionario	350	350
Capital empréstito	465	595
Beneficios retenidos	565	640
<b>Capital empleado</b>	<u>1380</u>	<u>1585</u>

***Gladrags SL*****Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente a los ejercicios finalizados el 31 de mayo de 2004 y 31 de mayo de 2006**

	Ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2004	Ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2006
	\$000	\$000
Volumen de ventas	2590	2650
Costo de mercancías vendidas	<u>1950</u>	<u>2075</u>
Beneficio bruto	640	575
Gastos	<u>340</u>	<u>375</u>
Beneficio neto	300	200
Intereses	25	32
Impuestos	<u>35</u>	<u>28</u>
Beneficios después de impuestos e intereses	240	140
Dividendos	135	105
Beneficios retenidos	105	35

**Apéndice 2**

Análisis PEST – preparado para *Gladrags SL* en marzo de 2006. Resumen de puntos principales.

<b>Político</b>	
China	La entrada de China en la Organización de Comercio Mundial conducirá a una expansión importante del comercio entre China y Europa.
Acuerdo de multifibras	La finalización del acuerdo de multifibras (acuerdo comercial que establece cuotas) sobre textiles en 2005, probablemente resultará en una expansión considerable de los productos textiles y las importaciones de ropa chinos.
Legislación	El intento de reducir la burocracia probablemente resultará en una reducción de los reglamentos que afectan a la producción de ropa.
<b>Económico</b>	
Crecimiento económico	Se prevé que el crecimiento económico del Reino Unido disminuirá durante los cuatro próximos años. Se prevé que varios países europeos importantes, donde el crecimiento económico ha sido muy bajo, se recuperarán durante 2007-2009.
Mercado laboral	El descenso de la fabricación y una reducción en el número de oportunidades en cuanto a programas de aprendizaje ha producido escasez de mano de obra especializada en la industria de la confección del Reino Unido.
Impuestos	No se prevén cambios importantes en las tasas de impuestos personales, pero se está poniendo una presión considerable sobre los gobiernos europeos para que reduzcan las tasas de los impuestos de sociedades con objeto de estimular nuevas inversiones.
Tipos de intereses	Los tipos de intereses en Europa se han mantenido muy bajos durante varios años, pero se pronostica que aumentarán durante los próximos, a medida que el gasto de los consumidores en Europa aumente y retorne la presión inflacionista.
Estructura de gasto	A medida que han aumentado los ingresos, una mayor proporción de éstos se ha gastado en ropa. Aunque las gamas básicas de ropa son muy elásticas en cuanto al precio, la ropa de marca y diseño tiende a ser mucho más inelástica en cuanto al precio y elástica en cuanto a los ingresos.
<b>Social</b>	
Población en proceso de envejecimiento	En el Reino Unido y el resto de Europa, los cambios demográficos están resultando en una población que envejece. Esto probablemente producirá cambios en la estructura del gasto, con una proporción superior de ventas a clientes de más de 55 años de edad.
Poblaciones inmigrantes	En Europa, se está produciendo un crecimiento de las poblaciones inmigrantes cada vez más afluentes y con más ingresos disponibles. En particular, el gasto de los inmigrantes indios representa una proporción creciente de todo el gasto en el Reino Unido.
Actitudes sociales	Con la integración de los antiguos países de Europa Oriental en la Unión Europea, la gente joven de estos países está comenzando a interesarse en las marcas y fabricantes de ropa occidentales, a medida que se preocupa más de su aspecto y se hace más materialista.

*(Esta Apéndice continúa en la página siguiente)*

*(Continuación de la Apéndice 2)*

<b>Tecnológico</b>	
Nuevas tecnologías de producción	Una inversión importante en la industria de la confección ha ayudado a reducir el costo del equipo de producción. La tecnología de la producción se ha desarrollado considerablemente en los últimos años y esto ofrece un mayor potencial para la automatización de la producción.
Mano de obra intensiva frente a capital intensivo	La producción de ropa en China y en muchos países de Extremo Oriente sigue requiriendo mano de obra intensiva, pero con la finalización del acuerdo de multifibras, se han reportado unos niveles mucho más altos de inversión en maquinaria y equipo automatizado en dichos países.
CAD	Los desarrollos informáticos han producido paquetes de diseño mucho mejores que pueden enlazarse directamente con la producción textil y nuevo equipo de producción automatizada. Probablemente, esto reducirá considerablemente los gastos excepcionales asociados con la oferta de nuevas gamas de ropa.

---