



## **ESTUDIO DE CASO: GUYANA**

### **DENMOR GARMENTS: EMPLEO PARA MUJERES DE COMUNIDADES RURALES EMPOBRECIDAS**

#### **Resumen**

Desde julio de 1997, Denmor Garments, Inc., fabricante privado de prendas de vestir ubicado en Coldingen, Guyana, ha crecido de 250 empleados a más de 1.000, 98% de los cuales son mujeres de comunidades rurales pobres. Aparte del empleo, Denmor también provee capacitación a las mujeres y las empodera para salir de la pobreza. Aplicando soluciones innovadoras, Denmor ha superado muchos desafíos para lograr contratar a mujeres de comunidades guyanesas rurales pobres, en especial dificultades en materia de analfabetismo y transporte. Hoy, la empresa fabrica prendas de vestir para importantes marcas mundiales y ha ganado un distinguido premio de reconocimiento al interior de la industria por su alto estándar de calidad. El caso cuenta la historia de la empresa, entrelazado con el inspirado relato personal de su fundador.



#### **Resultados positivos para los pobres**

- Una fuente estable de empleo para las mujeres de comunidades rurales empobrecidas.
- Oportunidades para la creación de microempresas a través del Programa Satelital.
- Empoderamiento de la mujer mediante capacitación y desarrollo de habilidades (relacionados con el trabajo), además de formación general en áreas como salud y seguridad, habilidades sociales y ética.

#### **Resultados positivos para la empresa**

- Denmor ha ampliado su mercado de exportación y su base de clientes en Estados Unidos a través de su asociación con Paris Accessories.
- Asimismo, Denmor amplió la cobertura de su mercado a tiendas locales.
- La producción ha aumentado al punto de necesitar una segunda fábrica y servicios de producción adicionales.
- Debido al incremento de su producción, Denmor ha cuadruplicado su fuerza laboral en el transcurso de 10 años (de 250 en 1997 a 1.000 empleados).
- En 2001, Denmor fue distinguido con el reconocimiento *Russell Athletic Quality Recognition Award* por haber alcanzado el Nivel de Calidad Aceptable de 2% (máximo porcentaje no conforme en la inspección).



## Principales restricciones

- *Infraestructura física:* Los trabajadores debían esperar mucho tiempo para tomar el transporte público a la fábrica.
- *Conocimiento y habilidades:*
  - La mano de obra local no capacitada no sabía qué hacer en una fábrica de vestuario.
  - Los problemas domiciliarios, como violencia intrafamiliar, asuntos de bienestar y pensiones alimentarias, solían afectar el desempeño de los empleados.

## Estrategias más importantes

- *Invertir para remover las restricciones:*
  - Denmor invirtió en varios buses que ofrecen transporte gratuito. Esta medida se tradujo en mayor retención de los trabajadores, en particular de las mujeres.
  - Denmor gastó US\$250.000 anuales en brindar capacitación a todos los niveles, en particular las mujeres y analfabetos.
- *Combinar recursos y capacidades:* Denmor invita a representantes del Ministerio de Servicios Sociales a hablar a las mujeres sobre diversos temas y servicio religiosos voluntarios. Para estas sesiones se da permiso de ausentismo con goce de sueldo. Trabajo conjunto con el organismo gubernamental GO e invierte en capacitación.

## Matriz de estrategias

		Estrategias					
		Denmor	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades con otros	Comprometerse en diálogos con el gobierno
Restricciones	Información de mercado						
	Marco regulatorio						
	Infraestructura física						
	Conocimiento y habilidades						
	Acceso a servicios financieros						



## **Oportunidades y desafíos para ampliar la escala de aplicación**

- En 2001, se inició un Programa Satelital con cuatro pequeñas fábricas en comunidades rurales para actuar de subcontratistas de Denmor Garments y ayudar a aumentar la capacidad de producción. El principal problema ha sido la identificación de personas idóneas y comprometidas interesadas en establecer y operar estas iniciativas empresariales.
- Una cadena de tiendas minoristas guyanesas, llamadas Tiendas Denmor, proporcionará empleo y a la vez prendas de vestir fabricadas a nivel local a comunidades pobres (a precios razonables). La primera tienda piloto abrió en diciembre de 2006 para evaluar la viabilidad del proyecto antes de su expansión. Se planificó la apertura de otras tres tiendas durante el año 2007.
- Dennis Morgan, Presidente y Director Ejecutivo de Denmor, desea desarrollar una marca propia para comercializarla en la Diáspora del Caribe en Estados Unidos. Este emprendimiento exigiría una inversión considerable para financiar el marketing y el aumento de la capacidad de producción en 2007; se trata de su “sueño” para el futuro.