

## TÍTULO DEL CASO DE ESTUDIO: PENNEYS

Nombre de la organización: PENNEYS

País y sector de la organización: IRLANDA - Comercio y diseño

Tipo de organización:

- **Empresa comercial**
- Organismo público
- Organización privada
- ONG
- Otra:

Tamaño de la organización:

- pequeña
- mediana
- **grande**

Breve descripción de la organización:

Primark es un minorista irlandés de moda rápida con sede en Dublín, Irlanda, y una filial de la empresa británica de procesamiento de alimentos y venta al por menor ABF. La empresa se llama Penneys en la República de Irlanda, donde se fundó. La marca Penneys no se utiliza fuera de Irlanda porque es propiedad del minorista estadounidense J. C. Penney. La empresa opera en Europa y Estados Unidos.

La empresa se lanzó en 1969 en Irlanda con el nombre de Penny's. En el año 2000, contaba con más de 100 tiendas en Gran Bretaña e Irlanda. En 2012, Primark tenía 238 sucursales en el Reino Unido, Irlanda y Europa. Primark se ha distinguido por ofrecer una relación calidad-precio inmejorable sin perder nunca su carácter innovador y orientado a la moda.

Breve descripción del caso de estudio

Primark cuenta con una cadena de suministro muy eficiente, que incluye una política de compra de grandes volúmenes de cada prenda directamente en fábricas de economías de bajo coste, especialmente en Asia.

Desde el principio, los resultados de Primark han sido extraordinarios, respaldados por un modelo de "venta al por menor de valor" con márgenes brutos bajos y volúmenes elevados, lo que se conoce en el sector como "apilarlos mucho y venderlos baratos".

Primark cuenta con una cadena de suministro muy eficiente, que incluye una política de compra de grandes volúmenes de cada prenda directamente a las fábricas de las economías de bajo coste, especialmente en Asia. Desde el principio, los resultados de Primark han sido extraordinarios, respaldados por un modelo de "venta al por menor de valor" con márgenes brutos bajos y volúmenes elevados, lo que se conoce en el sector como "apilarlos mucho y venderlos baratos".

Al igual que muchas empresas de moda al por menor, Primark no fabrica sus propios productos. Su experiencia radica en comprender a sus clientes y trabajar con sus proveedores para fabricar productos según las especificaciones de Primark. A continuación, hace llegar los productos adecuados a los lugares adecuados y a los precios adecuados. Su rentabilidad depende del volumen de ventas. La relación calidad-precio de los precios de Primark se basa en los bajos costes. Estos se consiguen en parte gracias a las economías de escala y a una distribución eficaz.

Palabras claves: resiliencia, condiciones de trabajo, salud y bienestar, mentalidad y valores, toma de decisiones

## PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

### DESCRIPCIÓN DETALLADA

La clave de las acciones de Penneys fue seguir ofreciendo una buena relación calidad-precio y variedad de forma ética. Los beneficios se han hecho evidentes y están marcando la diferencia y teniendo un profundo impacto a nivel local.

La Sra. Kaniz Fatema es la directora gerente de una fábrica de tamaño medio en Dhaka (Bangladesh). Cuando el proyecto HER se presentó en su fábrica hace un año, no estaba convencida, ya que lo consideraba "un proyecto más". Sin embargo, apenas un año después su visión se ha transformado. La salud de las mujeres es ahora una prioridad en su agenda. Una plantilla más sana está dando literalmente sus frutos. El absentismo y la rotación de personal se han reducido en un sorprendente 50%. La productividad ha aumentado e incluso la comunicación interna del personal es más eficaz. La Sra. Kaniz Fatema emplea ahora a una doctora y ha establecido un plan para proporcionar toallas sanitarias a sus trabajadoras, lo que ayuda a integrar una nueva cultura en la fábrica y permite que la educación sanitaria en la fábrica continúe después de que el proyecto haya terminado.

HERproject ha marcado una verdadera diferencia en mi fábrica. Las trabajadoras han aumentado su productividad porque ahora se cuidan mejor. Me he acercado mucho a mis trabajadoras. También he contado a otros directores de fábrica el éxito del proyecto en nuestra fábrica. los trabajadores varones preguntan ahora cuándo vamos a iniciar un proyecto similar para ellos". Sra. Kaniz Fatema (directora de fábrica).

Otros beneficios son más difíciles de medir, pero los directores de la fábrica los reconocen cada vez más. Conseguir que las mujeres se comuniquen eficazmente en materia de salud genera confianza y seguridad. Esto se traduce en una mejor comunicación con los supervisores y gerentes. Esto, a su vez, conduce a una mejora del trabajo en equipo y a la motivación para aceptar más responsabilidades y funciones de liderazgo en la comunidad.

Ahora los trabajadores permanecen más tiempo y son más productivos. El proyecto HER también ha ayudado a mi relación con las trabajadoras. Ya no son tan tímidas para hablar conmigo. Si hay problemas, ahora me entero de ellos". Sr. Riaz (director de fábrica).

El aumento de la motivación ha sido un aspecto de la decisión de Primark en la práctica. Esto demuestra los principios de la teoría del efecto Hawthorne sobre la motivación. El teórico Elton Mayo descubrió que los trabajadores de las fábricas con largas horas de trabajo rutinario se sentían motivados si alguien se interesaba por ellos y por su trabajo. Al sentir que eran importantes como individuos, experimentaban una nueva conexión con el trabajo. Como resultado, la productividad mejoró. Del mismo modo, al centrarse en las trabajadoras y en sus problemas de salud, el proyecto HER también está consiguiendo mejorar la motivación. (Más información sobre el proyecto HER en [http://www.primark-ethicaltrading.co.uk/ourwork/c/womens\\_health](http://www.primark-ethicaltrading.co.uk/ourwork/c/womens_health)).

HERproject no sólo ha proporcionado a las mujeres los conocimientos necesarios para mejorar su comportamiento en materia de salud, sino que también las ha facultado para buscar funciones de liderazgo en sus puestos de trabajo y en sus comunidades. El modelo entre iguales, en el que las mujeres se enseñan unas a otras sobre la salud de la mujer, les ha dado la confianza necesaria para ir a contracorriente en regiones donde el papel tradicional de la mujer no es tan fuerte". Racheal Yeager (directora del proyecto HER de BSR).

## JUSTIFICACIÓN

Los clientes europeos han acudido en masa a sus tiendas, Penneys parece estar satisfaciendo una necesidad insatisfecha, ya que los consumidores buscan la moda con presupuestos limitados. Esta demanda aparentemente insaciable está dando forma a las prácticas de aprovisionamiento de la empresa, que trata de imponerse en un mercado competitivo.

El HERproject es una iniciativa puesta en marcha por BSR (Business for Social Responsibility), una organización no gubernamental que trabaja con más de 250 empresas en materia de derechos medioambientales, sociales y humanos. El HERproject ha ayudado hasta ahora a más de 50.000 mujeres en diferentes países. Lo ha hecho a través de la colaboración con empresas como Primark, los proveedores de Primark y los proveedores locales de salud.

El HERproject es sencillo pero sorprendentemente poderoso:

-Se selecciona a un pequeño número de mujeres del personal de una fábrica (alrededor del 10%) para que se conviertan en formadoras de educación sanitaria denominadas "educadoras de grupos de pares".

-El proveedor local de servicios sanitarios forma a las educadoras del grupo de iguales, que luego se encargan de formar a las demás mujeres del lugar de trabajo, transmitiendo el mensaje y ayudando a difundir lo que han aprendido.

El proceso hace hincapié en la ayuda y el estímulo mutuos. Las formadoras son eficaces porque entienden perfectamente la cultura local. No son vistas como forasteras que imponen ideas extrañas. Por el contrario, las formadoras entienden por qué las mujeres pueden ser reacias a buscar ayuda en temas que pueden ser delicados. Pueden reforzar su confianza en sí mismas y sus conocimientos prácticos.

No tenía a nadie que me dijera cómo cuidarme, no me lo enseñaban en la escuela. Los formadores me dijeron que muchas enfermedades provienen del agua no purificada que tomaba del grifo. Esta agua puede ser la causa de enfermedades, cólera y diarrea. Al principio, mi familia me dijo: ¿cómo sabes estas cosas? Trabajas en una fábrica de ropa. Les dije que es lo que he aprendido en el herproyecto. cuando empecé a darles consejos empezaron a interesarse por el proyecto. Todos a los que se lo he dicho ahora hierven el agua y ya no sufren como antes". Umme Habiba (trabajadora de la confección).

El proyecto HER también está ayudando a otras personas que no participan directamente en el proyecto. Fuera de los talleres, el aprendizaje informal continúa. Las mujeres establecen relaciones de apoyo y hablan entre ellas fuera del trabajo. Esto se ve reforzado por la ayuda que el proyecto presta a la creación de clínicas en la fábrica y a la creación de vínculos vitales de derivación a los hospitales locales.

Selina Kamal es inspectora de calidad en la fábrica y educadora de pares en HERproject. Gracias a su propia formación, ahora es más consciente de la importancia de la limpieza para ella y sus hijos. Ahora todos beben agua purificada y comen más verduras. Ya ha ayudado a una amiga, Shilpi, que es maestra de escuela.

Acudí a Selina después de sufrir dos abortos y menstruaciones irregulares. Selina me aconsejó que fuera al médico porque sabía que algo debía estar mal. El médico me recetó medicamentos para mi problema". Shilpi (profesora).

## METAS

Frente a la recesión, sobre todo teniendo en cuenta su exposición a dos de las economías más afectadas, Irlanda y España, el modelo de negocio de Primark demostró ser resistente. Los ingresos crecieron año tras año en el periodo transcurrido desde 2008. Sus beneficios operativos también han crecido desde 2011, un resultado impresionante teniendo en cuenta su ritmo de expansión en ubicaciones comerciales urbanas de primer orden.

Sin embargo, los productos de Primark proceden principalmente de proveedores de Europa y Asia. Sus principales países de abastecimiento son China, India, Bangladesh y Turquía. La fabricación de prendas de vestir en estos países crea puestos de trabajo. Estos empleos suelen estar mejor pagados que otros tipos de trabajo que se ofrecen, lo que mejora el nivel de vida en general.

Primark ha puesto en marcha un programa de actividades que apoya su postura de responsabilidad social corporativa (RSC) y garantiza que su comercio cumple los valores y las normas éticas de la empresa. El Código de Conducta de Primark respalda su programa de actividades y garantiza que todos los trabajadores que fabrican sus productos reciban un trato decente, reciban un salario justo y trabajen en buenas condiciones. (Para más información, visite [www.primark-ethicaltrade.co.uk](http://www.primark-ethicaltrade.co.uk)).

Este estudio de caso examina la participación de Primark en el proyecto HER (Health Enables Returns), que sensibiliza y ofrece educación sanitaria a las trabajadoras de los países proveedores.

Ahora echemos un vistazo a la RSC. Las empresas deben reconocer y responder a los factores de su entorno, por ejemplo, los cambios en la mano de obra disponible o el impacto de la empresa en sus comunidades locales. La responsabilidad social de las empresas representa la responsabilidad que tiene una empresa hacia todas sus partes interesadas, no sólo hacia los propietarios o accionistas, para atender sus necesidades de forma justa.

Las partes interesadas internas son los accionistas y los empleados. Los accionistas quieren un rendimiento de su capital y esto depende de la obtención de beneficios. Eso significa, a su vez, añadir valor. Los empleados quieren seguridad en el empleo, buenas condiciones salariales y satisfacción en el trabajo.

Las partes interesadas externas son los clientes, los proveedores, las organizaciones no gubernamentales, los trabajadores y las comunidades locales donde se fabrican sus productos. Todos ellos tienen necesidades diferentes.

Por lo tanto, una organización debe ser capaz de responder y demostrar su responsabilidad de diferentes maneras. Esto puede incluir actividades tan variadas como animar a los empleados a participar como voluntarios en proyectos comunitarios, patrocinar y apoyar obras de caridad o contribuir con tiempo y dinero a mejorar su impacto medioambiental.

## IMPACTO

La industria mundial de la confección emplea a millones de personas en todo el mundo. El diseño, la marca y el marketing, que generan un mayor valor, han permanecido predominantemente en los países desarrollados, mientras que la fabricación, que se considera menos valiosa, se ha trasladado de forma casi mayorista a los países de bajo coste.

Como empresa internacional con una cadena de suministro global y una creciente base de ventas al por menor, Primark cree que las empresas tienen la responsabilidad de actuar y comerciar de forma ética y que, al hacerlo, pueden ser una fuerza para el bien. Su negocio contribuye directamente al empleo de más de 700.000 trabajadores en tres continentes. Garantizar que se respeten sus derechos es clave para su crecimiento continuado.

Primark no es propietaria de las empresas ni de las fábricas que producen sus productos, pero tiene la responsabilidad ante los trabajadores de esas fábricas, ante sus clientes y ante sus accionistas, de garantizar que sus productos se fabrican en buenas condiciones laborales. El proyecto HERproject en Bangladesh es un ejemplo de cómo Primark intenta activamente introducir cambios positivos en la vida de la mano de obra de sus proveedores.

¿En qué consiste el proyecto HER? En Bangladesh, más del 50% de la mano de obra de la industria manufacturera son mujeres. Los puestos de trabajo disponibles para las mujeres en las fábricas de confección les dan mayor independencia y contribuyen a reducir la pobreza. Sin embargo, estas mujeres suelen tener poca educación y un bajo nivel de alfabetización, ya que abandonan los estudios pronto para ayudar a sus familias.

También carecen de conocimientos básicos sobre salud, higiene y nutrición, y de una comprensión del funcionamiento del cuerpo de la mujer. La falta de higiene suele provocar infecciones persistentes y dolorosas. El parto es especialmente peligroso y las complicaciones postparto son frecuentes. Hay poco conocimiento de los síntomas de las enfermedades de transmisión sexual (incluido el VIH) o de los medios para prevenir la transmisión. El número de mujeres desnutridas es mucho mayor que el de los hombres, y muchas sufren de anemia. Estos problemas, a menudo combinados con la falta de acceso a asesoramiento médico cualificado, hacen que la mano de obra femenina sea especialmente vulnerable.

El proyecto HER utiliza la educación como herramienta clave contra todos estos problemas interrelacionados. El programa no sólo pretende mejorar la salud de las trabajadoras a través de la formación y la educación, sino también darles las herramientas que les ayuden a tomar las riendas de su vida personal y laboral. Estos beneficios, a su vez, se transmiten a sus familias y contribuyen a mejorar comunidades enteras.

## LECCIONES APRENDIDAS

Resiliencia durante las crisis y los retos económicos. Los valores éticos de una empresa pueden suponer una diferencia real para los trabajadores sobre el terreno. Los países industrializados del mundo se benefician de los menores costes de la mano de obra en países como Bangladesh e India. Sin embargo, cada vez más consumidores se preguntan si esto es ético y cuestionan su sostenibilidad.

Es inevitable que se produzcan algunas compensaciones entre las necesidades de las partes interesadas. La RSE no es gratuita. Implica un compromiso real de recursos, tiempo de gestión y energía. Por otro lado, como han demostrado los estudios del proyecto HER en otros países, el dinero invertido en la salud de las empleadas puede reportar hasta tres veces más beneficios empresariales. Además, las mejoras en el bienestar humano son incomparables.

A pesar de las críticas a la globalización, las empresas y el comercio pueden ser una fuerza positiva. Esto se reconoce cada vez más en la forma en que los consumidores asignan valores a las marcas. Primark está avanzando en la asunción de responsabilidades más amplias y en el diseño de proyectos relevantes que funcionan sobre el terreno. Lo ha hecho con la ayuda de ONG y organizaciones como BSR. Su planteamiento con el proyecto HER no se basa únicamente en los beneficios empresariales, sino que se centra en marcar la diferencia en las vidas de los trabajadores de sus proveedores.

Hasta la fecha, 4.500 mujeres de las fábricas de Primark han recibido formación en el marco del HERproject en Bangladesh. Los resultados del proyecto han sido tan beneficiosos que se está extendiendo a los proveedores de Primark en China e India. La continua implicación de Primark con las trabajadoras de Bangladesh y otros países proveedores contribuirá a dotarle de un modelo de negocio sostenible y ético.

## MATERIAL

# PENNEYS

Operated by PRIMARK\*

<https://www.primark.com/en-ie>

## REFERENCIAS

- Website of the company: <https://www.primark.com/en-ie>
- Interview with HR Manager in one of the outlets Penneys has in Dublin City Centre.
- Fashion United similar case study: <https://fashionunited.uk/primark-sustainability>