



Casos de Estudio y Aprendizaje basado en problemas

**CADEPIA
SANTA CRUZ**

Ingeniería Comercial – Marketing y Publicidad
Liliana Poquechoque



El material contenido en este documento, tiene intenciones netamente académicas.

Algunos de los datos pueden haber sido modificados con fines didácticos.

La información de empresas que se recoge en este documento, corresponde en la mayoría de los casos a fuentes públicas, tales como prensa escrita, informes, sitios de internet y fuentes primarias.

Se reconoce plenamente que algunos párrafos e imágenes pueden ser de autoría de terceras personas.



CADEPIA

El sector de las confecciones textiles, representa en el mundo y particularmente en Latinoamérica, una de las actividades más antiguas, este sector se constituye en una de las cuatro actividades económicas más importantes, desde el punto de vista de absorción de mano de obra y del consumo de energía.

El proceso que acompaña el desarrollo de este sector se inicia normalmente con la producción agrícola, más concretamente con la producción del algodón; este componente básico, representa entre el 70 al 75% del costo de insumos de las confecciones textiles; por el otro lado y como complemento productivo están las fibras artificiales, en cuyo caso el peso relativo está entre el 17 y el 22% sobre el costo de los insumos.

La segunda etapa consiste en la fabricación del hilado de las fibras, el mismo que se lleva a cabo en fábricas dedicadas a la hilandería. Inmediatamente siguen las tintorerías de los hilados, para luego pasar a la etapa de tejido, cuya producción da origen al subsector de la confección de las prendas de vestir.

El aumento del comercio mundial de confecciones está creando oportunidades para desarrollar más industrias de esta característica en Latinoamérica. En los últimos años los Estados Unidos, el importador más grande del mundo en materia de confecciones, ha cambiado sus fuentes de abastecimiento tradicional de Asia (Hong Kong, China y Corea) a América Latina. El consumo de los Estados Unidos se está orientando a las prendas de algodón tejidas, que justamente representan aproximadamente la mitad de las industrias de las confecciones en Bolivia.

Los países con mayor índice de exportación están: Hong Kong, China y Europa; y entre los países con mayores índices de importación de prendas están: Estados Unidos, Alemania y Asia en general.

El sector manufacturero y las PYMES en Bolivia se ha constituido en un sector estratégico para la reactivación de la economía boliviana, por la capacidad de absorción de mano de obra. La informalidad que caracteriza a las PYMES en Bolivia, no permite una cuantificación objetiva y actualizada de la cantidad de empresas dedicadas a este rubro. Conclusiones estadísticas del INE (Encuesta del Sector Manufacturero) establecen que las pequeñas y microempresas, representaban el 96% de los establecimientos productivos del país, los que absorbían un 81% de la Población Económicamente Activa. Sin embargo, su aporte al PIB no alcanzaba al 28%, cuando en Brasil este aporte llegaba al 64%. La dinámica de este sector, en Bolivia, está íntimamente ligada a los niveles



de desempleo y a las coyunturas que presentan las relaciones del comercio exterior con los países vecinos.

Exportaciones bolivianas de confecciones

Según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el período enero-abril de 2014, las exportaciones de confecciones textiles tuvieron como principales

países de destino a Venezuela (\$us 5,8 millones), seguido de Argentina (\$us 978 mil), Chile (\$us 956 mil). Le siguen EEUU, Brasil en menor porcentaje. Se exportó a un total de 29 países. Tres departamentos realizaron las exportaciones de confecciones textiles: La Paz (\$us 7,8 millones), seguido de Santa Cruz (\$us 1,7 millones) y Cochabamba (\$us 353 mil). Desde el 2008, Venezuela es el mayor mercado para la venta de productos textiles y manufactureros para la micro y pequeña empresa boliviana. Se ha percibido un bajón en las exportaciones a nivel anual las causas se atribuye atrasos en pagos.



Características del sector confecciones

El sector está dividido en subsectores de acuerdo al tipo de producto: Pantalones Jeans para ambos sexos, Poleras de tejido de punto y plano, Camisas para ambos sexos, Pantalones formales, Ropa para niños, Ropa para damas, Lencería femenina.

Los productos que más se comercializan en los mercados departamentales están diferenciados principalmente por el clima. Mientras en La Paz hay una mayor producción de ropa con tela de punto, como buzos, chompas y otras prendas con un alto contenido de fibras sintéticas y de origen animal, que van de acuerdo con el clima de ese departamento, en Cochabamba la producción está inclinada a producir pantalones y poleras. En Santa Cruz el mayor énfasis productivo está concentrado en pantalones jeans, poleras y camisas para varones, con estampados de diferentes diseños de acuerdo con la moda y estación; estos productos tienen un alto componente de algodón.



CADEPIA

La Cámara Departamental de Pequeña Industria y Artesanía de Santa Cruz (CADEPIA SC), nace en el año 1.985, por la necesidad de representación de micro y pequeñas empresas y artesanía, y con el objetivo de contribuir a su crecimiento y competitividad.

Durante los últimos 29 años, la institución ha cambiado de directiva cada dos años, y en su crecimiento ha logrado afiliar a casi 4.000 unidades productivas (dato que está siendo digitalizado y actualizado) pertenecientes a cerca de 20 sectores productivos, entre los cuáles se priorizan: Confecciones, Madera, Cuero, Metalmecánica y Artesanía.

Esta priorización se realiza en base a la cantidad de socios registrados y la identificación y apoyo financiero que brindan entidades internacionales a través de diferentes Ministerios.

El sector de confecciones es un rubro potencial en el departamento de Santa Cruz, tiene las siguientes características: La mayor parte de los afiliados que viene a ser el 75,68% se dedica a la



producción y elaboración de Bienes, los otros porcentajes de prestación de servicios en el caso de diseñadores por ejemplo y otro a la importación y comercialización de bienes.

La mayoría de los trabajadores están más de 10 años en el rubro. Son empresas familiares que tienen su taller en sus hogares. La gran mayoría del personal es temporal 56% y los fijos son familiares.

Los productos más comercializados son la ropa de mujer, y ropa deportiva. (Afiliados)

Los canales de distribución utilizados eran los tradicionales, donde el mayorista y los minoristas distribuyen los productos a todos los Departamentos.



Los centros de abastecimiento son las ferias y mercados en general.

El mercado objetivo de la industria de la confección nacional, está orientada principalmente a la clase media y baja, caracterizándose estos estratos del mercado, por sobreponer la variable precio a la calidad del producto.



El 60% de las empresas de la confección en Santa Cruz ha cerrado sus puertas durante los dos últimos años, siendo las más afectadas la micro y pequeña empresa. Mayormente el daño lo ocasiona la ropa usada, es muy difícil competir con estos precios. Los empresarios que aún están produciendo se enfrentan a una situación drástica y tienen que buscar nuevos mercados, capacitarse y lograr ventajas competitivas que le permitan competir en el mercado globalizado.

La nueva gestión de CADEPIA considera que es necesario apoyar su competitividad diseñando e implementando proyectos de real impacto.

Para elaborar éstos proyectos, es necesario contar con información fidedigna y confiable, tomada a partir de la participación activa de los actores.

De esta manera se realizó un estudio de mercado con estudiantes de la universidad UTEPSA, donde se entrevistó y encuestó a los confeccionistas de este sector obteniendo la siguiente información:

Capacitación

Hay un 40,54% de la población que no ha recibido ningún tipo de capacitación y se les ha preguntado cuál sería el tipo de capacitación que ellos creen que necesitan tener para mejorar su negocio y un 37,84% respondió que necesita capacitación en producción y el 27,03% de la población respondió que necesita capacitación en ventas.

Otra capacitación interesante es en redes sociales porque en el medio del comercio de bienes y servicios uno de los principales medios para promocionar sus productos son las redes sociales y los afiliados a CADEPIA en su mayoría con 48,65% trabajan más de 10 años en el rubro por lo que no están actualizados en el internet y sus usos.

Financiamiento

Un 72,97% de la población si ha accedido algún tipo de préstamo bancario, el 27,03% no ha accedido a ningún crédito bancario. De las empresas que alguna vez han adquirido un préstamo bancario hay un 29,63% que lo obtuvo en el BCP, el 25,93% en el banco Unión y el 18,52% en el banco Económico; pero mucho de ellos han respondido que los trámites para acceder a estos préstamos bancarios son muy largos y tediosos de realizar.

El financiamiento sigue siendo un poco complicado, por los requisitos, para ellos un financiamiento del sector textil, la mayoría accede a un crédito de consumo que lo utiliza para su taller esto por la facilidad del préstamo.

Proveedores



El 54,05% de los empresarios elige a sus proveedores por los precios que les brindan un 21,62% de estos procede de otros países como por ejemplo de Japón, Argentina y otros, 18,92% proviene del Brasil, 10,81% son importadas desde China y un 2,7% desde Perú.

La procedencia de su materia prima es de China, Brasil, Panamá especialmente y los prefieren por precio la mayoría, después por su variedad y de último por su puntualidad en la entrega.

Con respecto a la maquinaria de las empresas un 87,88% de las empresas son automatizadas, de las cuales el 51,52% de las maquinarias son importadas desde China, un 24,24% son importadas desde otros países por ejemplo Japón, E.E.U.U. y otros; un 9,09% son traídas desde Brasil y un 3,03% son maquinarias compradas en Perú.

La procedencia de su maquinaria la mayoría procede de China, principalmente las demás de Brasil.

Marcas mencionadas con frecuencia: Shiruba, Juki, Sunstan, Bruce, Gemsy, Nauman, Maqui, Typical, Nula, Singer, Yamaha, Gemsy, Yamaho, Honson La mayoría marcas Chinas.

Instalaciones

En cuanto a sus instalaciones respondieron de la siguiente manera; el 72,97% dijo que las instalaciones en las que se encuentran establecidos son propias y un 27,03% dijo que las instalaciones son alquiladas, también se le consultó que era lo que necesitaban para mejorar su infraestructura el 45,95% contestó que necesita ampliar sus instalaciones, un 27,03% necesita nueva maquinaria y un 10,81% necesita otras cosas.

Sus instalaciones la mayoría son propias, tienen sus talleres en el mismo domicilio a puerta cerrada. Y requieren financiamiento para ampliar y mejorar sus instalaciones, segundo lugar invertir en maquinaria.

Percepción de CADEPIA

En este estudio realizado se preguntó la opinión de los afiliados acerca de CADEPIA, como institución y se pudo identificar que los afiliados no se sienten identificados por CADEPIA es más existe un desconocimiento de la institución. Muchos de los asociados no tienen la información adecuada con respecto a los beneficios y servicios que CADEPIA está ofreciendo, ya que en muchas de las entrevistas realizadas los socios dieron a conocer que se sienten muy desamparados por parte de CADEPIA, sin embargo por otro lado podemos observar que CADEPIA brinda muchos beneficios a sus afiliados; pudiendo detectar una falta de comunicación entre los afiliados y la institución.



Cuestiones del caso:

1. Realice un análisis del macro y microentorno de los afiliados a CADEPIA del sector textil
2. ¿Cómo cambiaría la percepción negativa que tienen los afiliados de CADEPIA por la institución?
3. Según los resultados obtenidos, qué acciones específicas recomendaría a los Directorio de CADEPIA para:
 - a. satisfacer mejor a cada afiliado
 - b. captar más afiliados
 - c. Fidelizar al afiliado del sector
4. ¿Qué estrategias de segmentación podría utilizar CADEPIA para mejorar sus servicios con sus afiliados del sector TEXTIL?
5. ¿Qué estrategias de marketing sugiere que utilice CADEPIA para la competitividad de sus afiliados de este sector?



