

GAMARRA

POST COVID-19



**RAÚL
DIEZ CANSECO TERRY**
Exvicepresidente del Perú y Fundador
Presidente del Grupo Educativo USL



**SUSANA
SALDAÑA**
Presidenta de la Coordinadora de
empresas de Gamarra



**WALTER
SERVELION**
Gerente general
Grupo Tópicos S.A.C.



**KELLY
JOHNSON CÁCERES**
Secretaria de
economía de la CEG



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

25
Años

GAMARRA

POST COVID-19



GAMARRA
POST COVID-19

© Raúl Diez Canseco Terry

Primera edición, agosto 2020

© De esta edición

Universidad San Ignacio de Loyola

Fondo Editorial

Calle Toulon 330, La Molina

Teléfono: 3171000, anexo 3705

Director: José Valdizán Ayala

Editor: Rafael Felices

Diseño y diagramación: Sergio Pastor

Colaboradores: María Olivera, Claudia Rengifo, Rosario Dávila

Las fotografías fueron descargadas de www.unsplash.com. y freepik.com

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2020-04965

Agosto, 2020

Tiraje 150 ejemplares

Impresión

Publicaciones USIL

Av. Paul Poblet Lind s/n, Sub Lote B, Parcela 1, Fundo Carolina,
Pachacámac.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier
medio, respetando los créditos del Fondo Editorial.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

RAÚL DIEZ CANSECO TERRY

Ex vicepresidente del Perú y Fundador Presidente del
Grupo Educativo USIL

8

SUSANA SALDAÑA CAMPOS

Presidenta de la Coordinadora de Empresarios de
Gamarra

20

WALTER SERVELION CASAS

Gerente general del
Grupo Textil Casas SAC

32

KELLY JOHNSON CÁCERES

Secretaria de Economía
de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra

44

Reflexiones finales

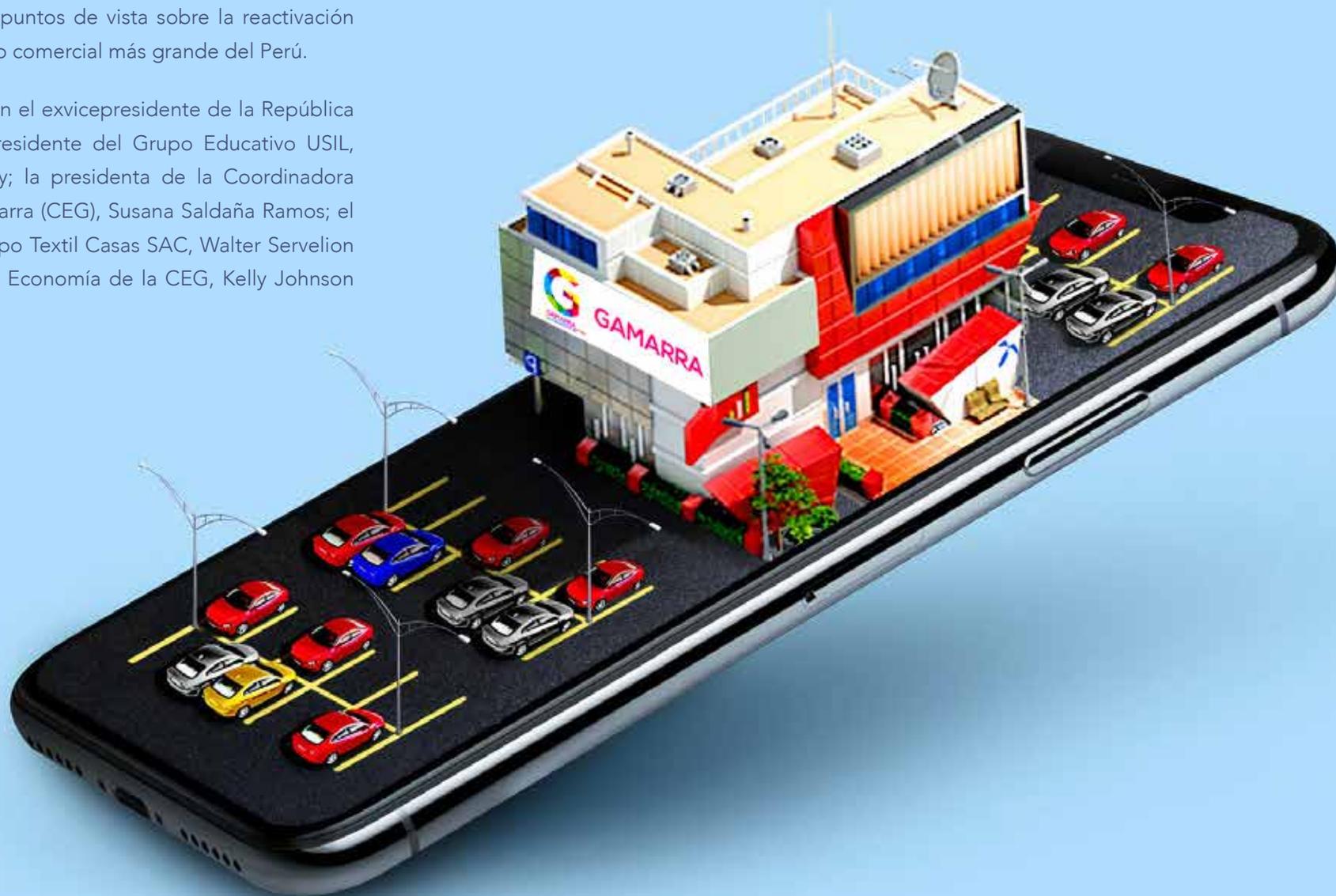
52

Conclusiones y recomendaciones

58

En el marco de sus 25 años de vida académica, la Universidad San Ignacio de Loyola organizó el foro digital "Gamarra post COVID-19", que se realizó el jueves 13 de agosto del 2020 con la presencia de destacados empresarios del rubro textil, quienes expresaron sus puntos de vista sobre la reactivación económica en el emporio comercial más grande del Perú.

En la reunión participaron el exvicepresidente de la República del Perú y Fundador Presidente del Grupo Educativo USIL, Raúl Diez Canseco Terry; la presidenta de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra (CEG), Susana Saldaña Ramos; el gerente general del Grupo Textil Casas SAC, Walter Servelion Casas, y la secretaria de Economía de la CEG, Kelly Johnson Cáceres.





**RAÚL
DIEZ CANSECO TERRY**

Ex vicepresidente del Perú
y Fundador Presidente del
Grupo Educativo USIL

« ESTA PANDEMIA ES LA
OPORTUNIDAD PARA MEJORAR Y
DIGITALIZAR GAMARRA »

En muchos aspectos, Gamarra es un Perú en escala, un microcosmos que simboliza las oportunidades y los retos que tiene el país. Gamarra también es un ejemplo del alcance y los linderos del emprendimiento peruano, allí donde la imaginación es el límite.

En febrero de este año, antes de la pandemia, este emporio comercial celebró sus 58 años de existencia. Inició sus operaciones en 1940, alrededor de negocios de algodón y telas manejados por familias árabes y judías.

En los años 50 se empezaron a abrir las primeras tiendas comerciales en la zona. Gamarra unía dos polos que se comunicaban entre sí: las fábricas textiles y el mercado de La Parada, el mayor centro de comercialización de mercadería movido por la masa de provincianos que había llegado a Lima producto de la migración.

En los años 60 empezó el crecimiento de los talleres de confección y los negocios textiles. Eran negocios familiares que trabajaban en la informalidad, lo que les permitió competir en precios y venta por volumen. En aquel tiempo, el mercado provinciano y la

clase trabajadora de bajo presupuesto no eran atendidos por la industria de la moda. Gamarra, visionariamente, se hizo cargo de ese vacío.

Una segunda etapa de transformación se dio en la década del 70, cuando se cambió la zonificación residencial, que limitaba el crecimiento industrial, y se permitió la construcción de las galerías comerciales. Allí se dio el gran chispazo. En ese momento ya existían familias provincianas que se habían asentado en el negocio y disponían de ahorros que permitieron un gran crecimiento del rubro de construcción e inmobiliario.

Finalmente, la tercera etapa es la que se vive hasta hoy, que se dio tras la apertura de mercados gracias a los tratados de libre comercio con Estados Unidos. En la actualidad, Gamarra ya no produce teniendo en cuenta solo el precio, sino que sabe, más bien, que la competencia es global, por lo cual necesita introducir mejoras, principalmente en la calidad de sus productos.

El emporio comercial de Gamarra es el más grande conglomerado de empresas especializadas en la confección, producción y comercialización de textiles en el Perú. Hoy, las pymes de Gamarra buscan desarrollar un plan para sus negocios que involucre mejorar la calidad de sus productos, incrementar su producción y abrir nuevos mercados.

Revisemos algunas cifras de esta maravilla peruana. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año

2018 había alrededor de 40 mil establecimientos comerciales en Gamarra, lo que significaba cerca de 100 mil personas trabajando. Asimismo, el 65,3% de las tiendas se dedicaban al comercio al por mayor y al por menor, el 22,7% correspondía a la industria manufacturera, y solo el 12% eran negocios que brindaban servicios complementarios, como restaurantes o alojamiento.

Hoy en día, casi todas las empresas de Gamarra son microempresas (94,5%), mientras que solo un 5,1% corresponde a pequeñas empresas y apenas un 0,4% a la mediana y gran empresa.

Uno de los mitos que debemos derribar es que Gamarra es un emporio informal, porque esto no es así. El 79,8% de sus unidades productivas son formales, pagan impuestos y contribuyen con el Estado y con sus trabajadores. Su nivel de informalidad es de 20%, muy por debajo de lo que sucede en el resto de la economía peruana.

El golpe de la pandemia

En toda su historia, Gamarra nunca había paralizado su actividad por un periodo tan largo. Más de 40 mil establecimientos y casi 60 manzanas de producción pararon de la noche a la mañana. Antes de la pandemia se recibía entre 150 mil y 200 mil visitantes al día; actualmente, las cifras llegan solo a los 20 mil o 30 mil.

Con respecto a las ventas, que superaban los 6 mil 618 millones de soles anuales, se ha perdido el 50% en lo que va de la pandemia.

El 30% de las empresas de Gamarra reinició sus operaciones durante la primera semana de la reapertura de actividades, pero con magros resultados. Los comerciantes e industriales gamarrinos dicen que, si la situación actual se mantiene, la mitad de las empresas del emporio cerrarían hacia finales del año. El panorama es sumamente grave.

Adicionalmente, un tema que ha hecho mucho daño durante la pandemia ha sido la importación desde China. Aunque parezca increíble, mientras Gamarra estaba cerrado y no producía ni generaba empleo, entraron por la aduana del Perú 35 millones de confecciones provenientes de China, tal como indica el Comité Textil-Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Se importó 21.4 millones de prendas de vestir y 13.9 millones de otras confecciones, pese a que no se trataba de medicinas, material médico o bienes de primera necesidad. Si el país estaba paralizado y en cuarentena, ¿por qué se recibió esa cantidad de prendas del extranjero? Además, según la misma SNI, gran parte de la mercadería venía subvaluada. El problema es que el ingreso desmedido de esos artículos perjudica, obviamente, a la producción nacional.

Hacia un Gamarra fortalecido

No hay que quedarse en el diagnóstico ni en la historia. Por lo tanto, ¿qué se puede mejorar? Cada año, Gamarra aporta más

de mil millones de soles al erario nacional, por los impuestos que pagan sus empresarios; genera 50 millones de soles en impuestos para la Municipalidad de La Victoria, y sus comerciantes pagan entre 10 mil y 20 mil dólares mensuales por metro cuadrado de alquiler de sus locales. No hay otro centro comercial en el Perú que tenga su poder de convocatoria, su nivel de venta y su magnífica fuerza emprendedora.

Si fuera administrado como un condado, Gamarra sería el condado más rico del país. Imaginemos lo que se podría hacer con ese dinero si fuera, además, reinvertido en la zona. Con 50 millones de soles que se pagan a la Municipalidad de La Victoria, y con el 20% de los impuestos nacionales que se generan en Gamarra –que serían aproximadamente 200 millones de soles–, se tendrían 250 millones de soles para administrarlo de manera eficiente. La maravilla que sería el emporio comercial con un adecuado servicio de limpieza y de seguridad, dos condiciones básicas para atraer nuevos capitales de inversión, que son responsabilidad de la administración distrital y nacional.

Para tener una idea del manejo financiero actual, el Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype (FAE-MYPE) movió 300 millones de soles. Sin embargo, con una tasa final de crédito del 8%, resultó ser más costoso que el financiamiento otorgado por el programa Reactiva Perú. El 99,5% de Gamarra está constituido por microempresas que no pueden pagar esas tasas tan altas si se

quiere que recompongan su capital de trabajo perdido totalmente debido a la crisis.

Nueva infraestructura

Gamarra necesita un plan de infraestructura e inversiones que incluya, primero, el ordenamiento en su área de estacionamientos; que estos sean subterráneos, con entrada y salida hacia las avenidas más importantes que rodean el emporio: Aviación, Huánuco, 28 de Julio y México. También se deben tener paraderos seguros para el transporte público.

Otra propuesta es que se trabaje una marca de calidad, reconocida y certificada: la marca Gamarra. Asimismo, se debe remodelar Parque Cánepa, considerado un gran patio de comidas y restaurantes, y crearse, igualmente, una zona financiera adyacente para los bancos, las mutuales y las cajas municipales. Se debe pasar de ser un centro de producción a ser un centro comercial; es decir, un nuevo concepto que integre la venta con espacios de recreación familiar.

Hoy, los compradores de Gamarra son mucho más exigentes: no solo buscan un producto de calidad a un precio competitivo, sino que el 48% quiere encontrar un lugar de descanso entre compra y compra. El 23% demanda lugares de esparcimiento, el 28% un mejor servicio de limpieza y el 23% mejores y más restaurantes.

Entonces, el comprador de Gamarra no solo busca precios bajos, sino también calidad y nuevos modelos de mercado.

Esta pandemia es la oportunidad para mejorar y digitalizar Gamarra, porque lo que ha venido para quedarse es la venta electrónica, las compras *online*. Los centros comerciales del mundo están cerrados por la pandemia; las grandes tiendas por departamento ya no tienen espacio y, en cambio, las cadenas de venta virtual, como Amazon, se vienen fortaleciendo.

Gamarra necesita digitalizarse y ser más profesional. Debe capacitar más a su gente para que, cuando termine la pandemia, sus empresarios digan que ganaron y salieron adelante, como lo hicieron nuestros invitados de hoy, quienes son un maravilloso ejemplo de que el emprendimiento en el Perú es la moneda del éxito, a la cual hay que darle más valor cada día.

Intervención

La esencia de la Universidad San Ignacio de Loyola se identifica con el emprendimiento, incluso en la historia de su Fundador Presidente. ¿De qué modo puede aportar su experiencia ante la problemática de un emporio conformado netamente por emprendedores?

La actual situación de Gamarra refleja la pobre visión de las políticas de Estado nacionales cuando se trata de formalizar los trabajos de la economía. Por ejemplo, al momento de ofrecer

los bonos de apoyo a raíz de la pandemia, el Estado nunca se acercó para conocer quién es quién en el emporio, dónde están sus empresarios, ni qué es lo que hacen. Obrar así habría sido una manera de demostrar que se cuenta con un Estado que tiene la mano extendida para ayudar a los empresarios, convocarlos, ubicarlos, orientarlos y ofrecerles todos los servicios que requieran.

El comercio ambulatorio en Gamarra es otro drama que se debe resolver a nivel municipal y nacional. No es justo que una institución sólida y formal pague las consecuencias de la informalidad de quienes venden en los alrededores de la zona a clientes que, en principio, acuden para comprarles a los empresarios formales. Tiene que haber una política inclusiva. Gamarra se cierra hoy para evitar el mercado ambulatorio, que está fuera del emporio, y justos pagan por pecadores. Tampoco es posible que un centro comercial tenga tantas puertas y solo algunas estén abiertas. Y, por otro lado, hay que disminuir la presión tributaria que existe en el país, donde ser formal es tan costoso y oneroso.

Cuando en la USIL hablamos de emprendimiento, hablamos también del mundo del conocimiento. Creemos que la única forma de luchar contra la pobreza es la justa y equitativa distribución del conocimiento. Muchas veces el temor de financiar se debe a que no se tiene la formación adecuada, y ahí, nuevamente, está nuestra gran oportunidad.

La USIL nace emprendedora y siempre ha puesto énfasis en formar profesionales que cuenten con herramientas de gestión, ya que el asunto del empleo será cada vez más complejo. En nuestra universidad siempre hemos hablado de los capitales ángeles y de darles las herramientas de gestión a los jóvenes para que sean actores del cambio, apoyados en la automatización y la sistematización de los procesos, un mundo al que Gamarra ya ingresó.

Hay que digitalizar los procesos y trabajar con el *big data* porque el mundo ya cambió. Gamarra puede tener un gran portal web donde ofrecer sus productos, permitiendo que estos se ordenen *online* y eliminando la preocupación por el riesgo de contagio que se produce en la venta presencial.

Cuando se dice que en un mismo sector se pueden ejecutar diferentes acciones, recordemos que no solo un grupo debe hacerlo todo, sino que existen *clústeres* totalmente integrados a los cuales el Estado debe favorecer.

Y me quedo con una frase que me ha impactado: “Estoy por despegar, límpiame la pista, tengo mis pilotos, dame algo de combustible, y vas a ver a dónde voy a llegar”. El conocimiento es parte de ese combustible para despegar, ciertamente, pero también es fundamental la actitud de querer utilizar dicho combustible. Entonces, las propuestas de este foro deben ponerse en marcha ya mismo.





**SUSANA
SALDAÑA CAMPOS**

Presidenta de la
Coordinadora de
Empresarios de Gamarra

« GAMARRA NECESITA, DE UNA VEZ
POR TODAS, SALIR DEL ENCIERRO »

Para nosotros, Gamarra es un sentimiento; es un Perú en escala, porque lo que le pasa a Gamarra es el reflejo de lo que vive la microempresa en el país. Y la situación a la que hemos llegado es lamentable, no debido a nuestra irresponsabilidad o a un mal negocio de los empresarios, sino a la responsabilidad de ciertos sectores.

Durante muchos años, Gamarra ha tenido que vivir casi en guerra con las gestiones municipales. La Coordinadora de Empresarios de Gamarra (CEG) siempre ha respaldado las buenas intenciones de los diferentes alcaldes. Desde antes de que se iniciara la actual gestión, por ejemplo, hemos apoyado con trabajo de campo y con logística, sin escatimar absolutamente nada. Sin embargo, pasó la emoción del momento y nos hallamos frente a una dramática realidad.

El año 2019 fue muy complicado para nosotros. Con respecto al 2018, en el cual seguíamos gobernados por una mafia, cerramos con un -8% de venta anual. Además, el cierre de tres días que hubo lo aceptamos porque queríamos resultados positivos, pero solo sirvió para encerrarnos más. Le entregamos un cheque en blanco a la gestión municipal, confiando en que se preocuparía

por nuestro bienestar. Y la situación en la que estamos demuestra lo contrario.

Gamarra necesita, de una vez por todas, salir del encierro, que no ha sido generado solo por la COVID-19. Como empresarios responsables, hemos atravesado el largo camino dictado por la formalidad y la legalidad, haciendo todo lo que el Gobierno Central determinó para que nuestra actividad se reiniciara. Hemos estado al pie del cañón, unidos, y no hemos parado hasta que nuestro protocolo fue aprobado por el Ministerio de Salud (MINSa).

Después de lo difícil que ha sido la cuarentena, sin producción, sin ventas, y sin haber podido hacer algo por la economía de las más de mil micro y pequeñas empresas que hay en Gamarra, reabrimos nuestras puertas con esta primera ilusión... y la ilusión no duró ni una semana, pues nos dimos cuenta de que no iba a ser tan fácil.

En la actualidad, de los 32 accesos que tenemos –y ningún centro comercial del país tiene tantos accesos como Gamarra–, solo 10 están abiertos, de los cuales apenas dos son de entrada y de salida. De los ocho restantes, algunos son de entrada y algunos son de salida, con filas de a uno en ambos casos.

Bajo tales circunstancias, ¿cómo se puede evitar la aglomeración? ¿Cómo se puede mantener la distancia social? Para que ello sea posible, necesitamos abrir los 32 accesos. Si no me equivoco, las

calles de Gamarra son las más anchas de la ciudad, y las puertas, que fueron fabricadas y colocadas por los empresarios, con el liderazgo de la CEG, están hechas de tal forma que tienen 64 pasos peatonales a los dos lados: para ingreso y para salida. Entonces, nadie en Gamarra debería hacer fila ni debería violarse la distancia social obligatoria, sino todo lo contrario.

Formalidad vs. informalidad

Estamos rodeados por cuatro avenidas principales: Aviación, Parinacochas, México y 28 de Julio, avenidas metropolitanas, pero también de administración municipal local. Hoy, aquellas zonas están repletas de comercio informal, una competencia desleal para nosotros y un segundo agravante de nuestra situación. Afuera no hay distancia social obligatoria, ni protocolos, ni facturas, ni boletas, ni guías, porque la informalidad no es sujeto de fiscalización en el Perú. Adentro, en cambio, todos somos sujetos de fiscalización. Cualquier autoridad, local, metropolitana o del Gobierno Central, puede ingresar, ya que respetamos las normas. Paradójicamente, eso nos ha jugado siempre en contra pues ha permitido, muchas veces, el abuso y la persecución de la autoridad.

¿Qué se debe hacer? Liberar inmediatamente los ingresos, porque no es justo que el empresario, el trabajador y el cliente se arriesguen a un contagio al pasar por encima del informal en busca del formal. Estamos rodeados por una barrera de informalidad que

debe ser retirada por las autoridades, a quienes les corresponde solucionar, también, el problema de la informalidad en general. Pero ello no pasa con perseguir a la gente que tiene necesidades y a costa de la cual lucra mucha gente. Ningún metro cuadrado de Gamarra y de sus alrededores es gratuito. En promedio, un informal paga 1000 dólares al mes en esas calles; una tienda ahí es mucho más barata –hay algunas de hasta 100 y 200 dólares–, y muchas mafias viven de ello.

De los 31 mil 900 empresarios que éramos, en promedio, antes de la pandemia, ni siquiera el 30% nos hemos reactivado; de las 150 mil personas que iban diariamente a Gamarra, hoy no van ni 40 mil, y de los pocos que llegan, muchos se regresan porque ven ese caos alrededor y no quieren contagiarse.

Quienes siguen yendo a Gamarra son los micro y pequeños empresarios, pues nosotros los abastecemos. En el Perú, una fábrica no les vende tela. Entonces, de Gamarra también depende la reactivación de la industria textil a nivel nacional. No obstante, cuando estas personas, aun por encima del riesgo, llegan a nuestro emporio comercial, encuentran largas colas, cabinas de desinfección sucias e inservibles, personal no capacitado que las maltrata, les revisa los bolsos a la fuerza, les pide boleta, factura, guías; es decir, una falta de respeto a una actividad que es formal en casi el 80%.

En busca de una gestión eficiente

Gamarra necesita una gestión eficiente, que entienda y respete lo que somos: un centro de alta producción, el corazón del Perú y de La Victoria. La actual gestión municipal pretende que carguemos y descarguemos mercadería entre las 10 de la noche y las 4 de la mañana, durante el toque de queda, y en plenas avenidas Huánuco, Parinacochas y Aviación, arriesgándonos a los robos y a que nos multen. Algunas gestiones creen que las multas son un gran negocio. No entienden que, mientras más ayuden al formal, mayores impuestos van a recaudar. Pero la situación de Gamarra no es únicamente producto de la pandemia. Llevamos más de un año pidiendo horarios específicos que nosotros, como empresarios formales, vamos a respetar.

A veces nuestra máxima aspiración es que, mientras menos nos molesten y menos hagan las autoridades, mejor. Por ejemplo, un confeccionista que tiene su taller en el Dameró A, entre Aviación y Huánuco, debe comprar su tela en el Dameró B, entre Huánuco y Parinacochas. Sin embargo, no puede pasar un rollo de tela por cualquier puerta, ya que todas están cerradas. Por lo tanto, tiene que hacer una larga fila por el medio de la avenida Isabel La Católica –exponiéndose a los atropellos– y presentar su boleta para recién ingresar al Dameró A, poder cortar su rollo, producir y venderle a su cliente, quien recoge la mercadería y debe pasar todo un trámite para sacarla. Y si ese cliente decide al otro día que quiere cambiar la prenda, y olvidó la factura o boleta en su casa, no lo dejan ingresar a Gamarra. El pequeño que les he

dado multiplíquelo ahora por 30 mil: eso grafica lo que viene originando la gestión municipal.

Finalmente, el otro cordón que nos ataca y ajusta el cuello de Gamarra es la corrupción, que no tiene una cara fuerte que dé miedo, sino que se disfraza de pobreza, de pena, y pone como escudo a gente con necesidades y que es informal.

¿Qué se debe hacer? La gestión municipal de La Victoria está obligada a realizar su tarea, pero una tarea sostenida, no una persecución televisada y que dure solo 30 minutos, un mes o una semana. Esto debe ser los 365 días del año hasta las 11 de la noche, cuando Gamarra cierra, porque un minuto de descuido es pérdida para nosotros por una competencia desleal que genera caos. Muchos sectores de clientes no vienen a Gamarra justamente porque tienen esta imagen y, hoy, con mayor razón.

Intervención

En el caso de Gamarra se cuestionaba un poco la institucionalidad, y hoy tienen una coordinadora empresarial. Sin embargo, pareciera que el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) no los escucha lo suficiente. ¿Cuál cree usted que es el problema? ¿Es un tema de representatividad? Y la otra pregunta es: ¿La apuesta que tienen es por descentralizar Gamarra –es decir, llevarlo a otros puntos del país– o ir hacia el e-commerce, como lo ha subrayado Raúl Diez Canseco?

El tema de la institucionalidad es bastante complejo en Gamarra porque existen muchos gremios, no todos formales. En el caso de la CEG, tenemos más de 20 años de institucionalidad y más de cinco mil agremiados. Además, trabajamos con más de 50 galerías. Y hace tiempo estamos luchando por la organización, porque los empresarios se sientan representados y puedan tener la tranquilidad de saber que alguien los escucha para que, a través de nosotros, canalicen lo que les aqueja. La misión, visión y objetivo de la CEG va a ser luchar siempre, de todas las formas posibles, por el bienestar del empresario de Gamarra, pertenezca o no a nuestro gremio.

En los últimos cinco años, el trabajo de la Coordinadora ha sido abrir un poco más la institución. Muestra de ello es la actual Junta Directiva, integrada por los representantes de cada sector productivo. Sin embargo, el camino a la institucionalidad aún es largo porque es, también, un tema de confianza. Durante mucho tiempo, los empresarios se han visto tal vez decepcionados o utilizados por algunos gremios. Entonces, tenemos un gran reto: que la gente nos perciba como una institución que le responde. Gamarra y los empresarios se lo merecen.

En cuanto al tema de hacia dónde miramos, existe la idea de que nos descentralicemos y hagamos pequeñas Gamarra en todas partes. La propia naturalidad de Gamarra hace que el emporio comercial funcione, pero este modelo no necesariamente funcionaría en otros lugares. No obstante, el modelo de Gamarra

debe mejorarse y podríamos, con una administración eficiente, sin ningún interés de otro tipo, recuperar en menos de un año los 100 mil empleos directos que teníamos antes de la pandemia y, luego, duplicarlos en tres años. Tenemos 15 mil empresarios a punto de quebrar; hay tiempo de recuperarlos para que no vuelvan a la informalidad.

Por otra parte, no podemos descartar que la tecnología llegó al Perú para quedarse. No debemos resistirnos al cambio, aunque eso no implica que Gamarra desaparezca físicamente: en algún lado se tiene que comprar la tela, en algún lado se tiene que producir, y qué mejor que en Gamarra si en el Damero A tengo mi taller y a dos cuadras están la tela, las agujas, los hilos, los estampados, los bordados. ¿Por qué voy a gastar pasaje y más logística yéndome de distrito a distrito si todo lo encuentro ahí? Ese es el valor que tiene Gamarra, el verdadero *know-how*.

Igualmente, hace dos años venimos investigando y trabajando sobre el tema de una plataforma *e-commerce* que, en medio de la pandemia, ante la necesidad, tuvimos que sacar en dos meses (gamarraperu.pe). Nos hallamos en una etapa inicial, pero ya hay muchas empresas de Gamarra inscritas en la plataforma que están haciendo sus negocios. Muy pronto, en setiembre, lanzaremos la segunda etapa. Es necesario digitalizar los negocios, aun cuando haya gente que le tenga temor a la digitalización porque cree que al digitalizar desaparecerá, o dejará de alquilar un local, o que el

cliente ya no irá a Gamarra. El cliente seguirá comprando, pero el punto de venta o mi almacén también lo seguiré necesitando.

Aun así, la página gamarraperu.pe necesita todas las facilidades para que a los empresarios de Gamarra les podamos enseñar, uno por uno, a digitalizarse. Más del 80% de ellos no ha tenido gran experiencia en esas plataformas. Probablemente la última semana de agosto iniciemos una gran campaña de digitalización personalizada con los empresarios, para que aprendan a manejar sus tiendas virtuales. No creo que la etapa digital reemplace a la física; sin embargo, se convertirá en un brazo muy fuerte de los negocios. En síntesis, con la llegada de la COVID-19, lo que iba a pasar en tres, cuatro o cinco años ha pasado en tres meses.

BIENVENIDOS A GAMARRA

ROPA Y ARTÍCULOS DE PROTECCIÓN

MASCARILLAS



PROTECCIÓN MÉDICA



ROPA PARA DAMAS

FRENDA PARA MUJERES 2020



ROPA PARA CABALLEROS

FRENDA PARA HOMBRERES 2020





**WALTER
SERVELION CASAS**

Gerente general del
Grupo Textil Casas SAC

« NECESITAMOS TECNIFICACIÓN Y
UN MISMO ESTÁNDAR DE CALIDAD
EN LA PRODUCCIÓN »

Desde nuestra empresa, que está en Gamarra desde hace más de 30 años, creemos que es necesario tener una mirada más empresarial sobre el emporio y darles a los clientes facilidades para las compras.

Por ejemplo, sobre el tema del ingreso, hay dos puertas laterales, de un metro y medio de ancho cada una, y una central, que tiene más de 8 metros de longitud, pero que no se utiliza. Esta puerta central se fabricó para ofrecerle al público facilidad de acceso en una zona por donde, diariamente, transitan entre 10 mil y 15 mil personas.

Entonces, si sabemos que cada hora llegan mil o dos mil personas, lo lógico es que se abra la puerta central. Sin embargo, la realidad es que las personas están obligadas a ingresar por las puertas laterales sorteando, además, el tubo de fierro que se ha colocado en el centro de estas para evitar el ingreso de carretas.

El resultado es que, hoy, el ingreso de los clientes a Gamarra es terrible. Las personas chocan unas con otras, se empujan y pasan por callejones muy estrechos, en donde las cámaras de desinfección no funcionan como deberían. Una solución podría

ser tener puertas que permitan el ingreso de más de mil personas por hora.

Lo que sucede actualmente en Gamarra es antitécnico. En el día a día de nuestro negocio, analizamos el comportamiento del cliente y siempre buscamos hallar soluciones inmediatas para que este pueda ingresar sin problemas. Si vemos que se produce una turgurización en el lugar, podríamos abrir o generar más puertas, modificar y ampliar la zona. Es decir, le daríamos solución al problema para que el cliente sea bien atendido. Pero, debido a que los empresarios no tenemos el control en Gamarra, no podemos realizar este tipo de modificaciones, que son necesarias.

Hace tiempo que venimos pidiendo la creación de una mesa de trabajo para aportar ideas. No obstante, la burocracia que existe en el Gobierno retrasa cualquier proceso. El tema de las puertas, por ejemplo, lo arrastramos desde antes de la pandemia, hace un año y medio, y a la fecha no contamos con una solución.

Podríamos mirar a Gamarra como un gran centro comercial, con sus diversas puertas y accesos claramente contabilizados: ingreso, salida, puertas de acceso para trabajadores, puertas de ingreso para vehículos, etcétera. Asimismo, si no tenemos las suficientes playas de estacionamiento para albergar los vehículos de los clientes, nosotros mismos podríamos fomentar la creación de más playas, pero esto no se hace.

En Gamarra urge, además, tener una zona de carga y descarga de mercadería para sus más de 30 mil negocios. Cuando llega la mercadería, los autos que la traen deben parquearse en las avenidas cercanas y descargar los productos en carretas, para luego recién ingresar a la zona comercial. Así, los comerciantes suelen pagar una multa que corresponde a 4 mil soles por estacionarse indebidamente. Sin embargo, es lo único que se puede hacer porque no existe un espacio designado para la descarga de mercadería.

Hace más de un año y medio que preguntamos y pedimos por esta zona, que fue lo primero en lo que pensamos cuando creamos nuestro negocio aquí, al igual que en dónde pueden estacionar sus vehículos nuestros clientes. Esas áreas no existen, lo cual representa un problema que requiere una solución urgente.

Replicar experiencias exitosas

Los negocios de Gamarra generan mucho empleo. Hemos tenido 100 mil trabajadores, y hoy, debido a la pérdida de mano de obra por la pandemia, posiblemente tengamos un 30% o un 40% menos. Pero, a medida que el emporio comercial se reactive, recuperaremos los puestos de trabajo perdidos.

Gamarra abarca un número de manzanas que se pueden poner bajo control. También es posible manejar el flujo de personas que recorre el lugar, así como el desarrollo de la zona, ya que es pequeña. Lamentablemente, los comerciantes no tenemos apoyo

del Gobierno para fomentar ese desarrollo. Es necesario limpiar el lugar, mantenerlo seguro y ordenado, y aun así no será suficiente para sacar el sector adelante.

¿Qué más se necesita? Hay algunas experiencias exitosas de otros países que se podrían tomar como ejemplo. Tal es el caso de Colombia, donde se ha instaurado un sistema de trabajo que ha devenido en una industria textil en apogeo. Y dicho sistema no fue inventado por los colombianos, sino que lo replicaron siguiendo las experiencias de países como Italia, Francia y Brasil.

Este sistema es llamado Sistema Moda, un concepto basado en una red que comunica diversos sectores (diseñadores, mano de obra, publicidad, eventos, *showrooms*, artistas, entidades financieras, etc.). Nosotros podríamos traer a los expertos que han desarrollado el Sistema Moda en Italia, Francia o Colombia, así como cuando en el deporte se contrata a un reconocido entrenador para que comande a nuestros equipos de fútbol o de vóley. Traigamos al Perú a aquellas personas que han transformado la industria textil en estos países. Podemos hacerlo.

Procesos optimizados

¿Cómo tecnificar Gamarra? Primero necesitamos estandarizar la calidad porque, si bien se cuenta con alrededor de cinco mil o 10 mil talleres de confección, entre ellos no existe el mismo nivel de calidad. Este alineamiento costará tiempo y dinero, pero es posible lograrlo.

Es importante apostar por la capacitación, y ahí es donde entra el trabajo con las universidades. Debemos capacitar a las cabezas de los negocios. Si capacitamos solo a los costureros, y no a sus líderes, seguiremos igual. Necesitamos que cada cabeza tenga una mentalidad exportadora, como la de los comerciantes chinos. Desde que sus negocios nacen, ellos ya piensan en vender en el exterior. Aquí, por el contrario, aún se piensa en venderles solo a los 30 millones de peruanos.

Resulta fundamental que amplíemos nuestros negocios, si es posible en toda Latinoamérica. Nuestro mercado puede abrirse, de inmediato, a 600 millones de consumidores. ¿Por qué no podemos tener la calidad de Italia o de Colombia? Podríamos conseguirlo en el corto plazo.

Y no solo se trata de mejorar Gamarra. Porque cuando hablamos de mejorar el comercio también hablamos del crecimiento del sector a nivel nacional. Desde Gamarra podemos promocionar el consumo de recursos peruanos, como la lana de alpaca y de vicuña, el algodón pima o el tangüis. Esto generaría un círculo virtuoso del cual todos obtendríamos beneficios. Pero para ello debemos trabajar unidos.

Los técnicos expertos en implementar el Sistema Moda en otros países podrían realizar un análisis del sector en el Perú y, luego, empezar a trabajar. Es una de las alternativas que planteamos para alcanzar el crecimiento a largo plazo, año a año. Este sistema contaría con la participación del Gobierno –a través del

Ministerio de la Producción (PRODUCE)–, de las municipalidades, la Academia y el sector privado, todos reunidos en una misma mesa, pues el beneficio es global.

PRODUCE hace su trabajo, pero no brinda datos estadísticos que nos indiquen lo conseguido en el 2018 o en el 2019 en beneficio del sector textil, del sector agrícola o del sector de calzado. Podemos ver que se realizan campañas. No obstante, necesitamos datos: ¿Cuánto ha subido la facturación de calzado? Nosotros, por ejemplo, sabemos que hay zonas de producción textil en Chiclayo y en Arequipa, y que se está formando una nueva en Moquegua debido a la presencia de los campamentos mineros, en donde se requiere uniformes para los trabajadores. El sector textil también viene creciendo en Tacna, ya que se está proveyendo de prendas a Chile. Y otra zona muy importante corresponde a Juliaca, en Puno, que abastece a Bolivia.

Entonces, estas son áreas en donde existe mucha confección textil, y PRODUCE lo sabe. Por ello, el ministerio podría desarrollar acciones a fin de capacitar a los trabajadores y tecnificar los procesos, buscando elevar la calidad de los productos hasta el nivel de exportación.

Fortalecimiento gremial

Es primordial organizar a las empresas de Gamarra mediante *clústeres* y consorcios. Así, una vez que se cuente con la mano de obra tecnificada y con un mismo estándar de calidad para todos,

el siguiente paso será saber cuánto produce cada grupo. Para eso se necesita agrupar a las personas y registrarlas en una base de datos con la que se pueda conocer la capacidad de producción de cada *clúster* o asociación.

Entre los miles de talleres que hay, es necesario saber cuántos son de pantalones, de camisas, de ropa interior o de sábanas. Para obtener esta información, podemos utilizar dicha base de datos, valiéndonos de la tecnología digital.

No pasemos de una versión 1.0 a una 2.0; más bien, demos un gran salto hacia una versión 4.0, en donde todo sea digital. Hagamos que el cambio sea radical, y convirtamos a las galerías de Gamarra en fábricas verticales.

Por otro lado, a causa del cierre de los grandes centros comerciales por la pandemia de la COVID-19, la facturación ha regresado a los mercados de cada pueblo. Hemos visto a los comerciantes repartiendo su mercadería hasta en el último rincón del país, y les ha ido bien. El número de clientes de prendas de vestir ha aumentado considerablemente, y aunque, en general, el nivel de ventas ha disminuido en cada negocio, una gran cantidad de personas ha ingresado al negocio de la venta de ropa gracias a la crisis.

Sin embargo, los centros comerciales se reactivarán y se volverán a llevar toda la facturación. Entonces, como competencia directa, debemos encontrar la manera de que las ventas se queden en

Gamarra. Los centros comerciales poseen tiendas grandes y modernas, pero Gamarra tiene fábricas. Necesitamos que estas sean visibles ante el público y, al mismo tiempo, demostrar que el estándar del emporio comercial más grande del Perú es de alta calidad.

Intervención

Cuando se habla de marcas, normalmente nos referimos a dos niveles: marca país y las marcas comerciales de las empresas. Sin embargo, Raúl Díez Canseco ha puesto sobre la mesa un tema intermedio relacionado con las marcas sectoriales, marcas grupales o colectivas, que algunos países han trabajado. Chile es uno de los casos más reconocidos con Wine of Chile: posiciona el nombre, la marca y la reputación del vino chileno, y detrás están las empresas para vender su marca específica. Al respecto, ¿qué tan viable ve usted la posibilidad de crear una marca colectiva llamada, por ejemplo, 'Gamarra confecciones' o 'Gamarra textiles'?

Necesitamos que se trabaje con todos los talleres y lograr un estándar para demostrar que poseemos una calidad superior, de exportación. En tal sentido, hay una iniciativa privada, de la Compañía Industrial Nuevo Mundo, que se llama ADN Perú y cuyo objetivo es introducir, en la mentalidad del consumidor, la preferencia por la marca nacional. Si bien dicha campaña exige un 80% de materia prima peruana, lo que nosotros estamos trabajando es que un ADN Gamarra es "hecho en Gamarra",

independientemente de los insumos. O sea, si es fabricado en Gamarra, es hecho en el Perú.

Haciendo un poco de números, si hablamos de una facturación de 7 mil u 8 mil millones de soles al año, un solo distribuidor puede facturar 100 millones de soles mensuales, y una sola fábrica textil, 20 o 30 millones de soles al mes. El mercado está dividido: de toda aquella facturación, la torta más grande se la llevan los fabricantes y los distribuidores, que tienen el grueso de la facturación, y la menor parte es de los 30 mil microempresarios que se encargan de vender la ropa.

Para sostener esta campaña se tiene que tocar la puerta, ya que se requiere dinero, pedirselo al Estado. De repente lo conseguimos en 20 años. En cambio, si queremos una acción inmediata, quienes nos pueden apoyar son los fabricantes y los distribuidores. Necesitamos crear una fundación que esté por encima de todos los gremios y donde se ponga dinero para traer a profesionales que hayan recorrido ese camino. Por ejemplo, captar a quien hizo la experiencia de Colombia y Brasil, de Malasia, Singapur y Vietnam. Después, una vez que tengamos estandarizado el mínimo de calidad, ¿cómo no van a venir las marcas de fuera a contratarnos si les podríamos hacer una producción en solo 24 horas? Para la campaña de la selección peruana se confeccionaron millones de polos de un día para otro, y en solo 15 días se elaboró un millón de mascarillas.

Lo que necesitamos ahora es poner eso en valor y digitalizarlo en una plataforma donde cada taller, o cada *clúster*, pueda demostrar su capacidad de producción, pues la calidad ya está demostrada, nos hemos preparado 60 días. Entonces, uno puede confeccionar mil pantalones a la semana o en dos semanas; otro puede hacer polos; el otro, toallas, etcétera, y eso tenemos que venderlo mediante una plataforma.

Esta pandemia nos ha enseñado a hacer negocios. Lo físico pasó a un segundo plano y, hoy, la venta se realiza a través de plataformas. Por tanto, Gamarra está siendo amenazada por la tecnología que se viene, pero lo que no se puede reemplazar es la parte de la producción. Si logramos consolidar a Gamarra como una gran fábrica, estaremos vigentes en el mercado y con una proyección de crecimiento. Si a alguien tenemos que salvar en primer lugar es al confeccionista, al fabricante.





**KELLY
JOHNSON CÁCERES**

Secretaria de Economía
de la Coordinadora de
Empresarios de Gamarra

« GAMARRA NECESITA PRÉSTAMOS PARA DESPEGAR »

Quiero comenzar haciendo una pequeña analogía de lo que necesitamos: nosotros seríamos el avión que va a despegar y que requiere la pista despejada. Tenemos los mejores pilotos, personas capacitadas en este rubro, con mucha experiencia, pero Gamarra no tiene una gerencia que lo vea como un centro comercial, como un conglomerado empresarial y productivo, sino que está a merced de lo que hagan las autoridades municipales y el Gobierno. Lo que necesitamos para volar es, simplemente, que nos despejen la pista y que nos presten dinero para la gasolina. Eso es todo.

Gamarra tiene un potencial emprendedor muy grande. Yo les vendo las máquinas prácticamente a todos los emprendedores del emporio, y sé de lo que son capaces de hacer y de la creatividad que se necesita en ese campo. Para ello, sin embargo, requerimos apoyo. Antes no hemos pedido nada, y ese fue quizá nuestro error, porque Gamarra se ha formado solo. En cambio, en las circunstancias actuales, a raíz de esta pandemia y de lo que estamos viviendo, necesitamos el apoyo de las autoridades, que volteen a mirar a este sector, que sí tiene la capacidad de salir adelante.

Las autoridades deben pensar en lo que necesitan los microempresarios. El señor alcalde de La Victoria, al ir a Gamarra por la mañana, debe preguntarse cómo los puede ayudar, qué se puede hacer para facilitarles la vida. Al parecer, nos encontramos en esta crítica situación por la falta de gestión de las autoridades. En todo caso, si no tenemos su apoyo, pediría que no nos estorben y que nos dejen trabajar.

No nos dejan 'volar'

Si un empresario gamarrino ha tenido éxito antes de la pandemia es porque Gamarra es un conglomerado que se complementa con muchas cosas. Les cuento una anécdota: a Gamarra llegó una delegación de empresarios japoneses que iban a ir al Cusco dos días después, y me preguntaron dónde podían comprar 100 casacas: si en SAGA o en Ripley. Les respondí que en Gamarra las confeccionarían y las tendrían a tiempo para su viaje. Fuimos donde la 'Reina de las Casacas', quien tiene todo a la mano: variedad de telas, cierres, pelón, ojales, acabado, bordado, bolsillos, estampados, servicios de confección, todo lo cual se halla entre el Damero A y el Damero B. En menos de 24 horas, ella puede confeccionar 100 casacas, incluso personalizadas: con nombre, número y lo que uno desee. Para comprar la tela y hacer el servicio de corte, tiene que ir al Damero B. Si necesita el servicio de bordado o el de ojal y botón, debe ir a las diferentes galerías.

Sin embargo, lo que está pasando hoy es que no nos dejan 'volar'; es como si nos hubieran colocado un grillete en el tobillo. Porque

para realizar todo el movimiento que les he descrito tenemos que hacer largas colas, y para pasar de un lado a otro nos solicitan las boletas. Eso está bien, pero si a un fiscalizador le demuestras que tienes 200 prendas sin terminar, en plena confección, ¿cómo vas a tener una boleta? Pero no entienden. El personal de vigilancia de las puertas no tiene la capacitación debida y tampoco hay suficientes puertas abiertas. Entonces, no puede ser que adentro nos estemos ahogando por una falta de gestión municipal y que por fuera estemos ahogándonos por todo el comercio ambulatorio y expuestos a los contagios.

Lamentablemente, tenemos todas las de perder. El alcalde se va a ir, su gerente municipal va a renunciar. Lo que ellos 'perderán' es un trabajo; los empresarios perderemos un patrimonio que ha sido trabajado por más de 20 o 30 años. Están haciendo experimentos con nosotros; están preocupados por la foto que van a sacarse mañana. Y lo que nos importa a los empresarios es trabajar. Eso es lo que necesitamos.

Regalos no, préstamos sí

En Gamarra requerimos de préstamos. Hay alrededor de 30 mil empresarios, tres mil de los cuales ya han recibido un Reactiva Perú o un FAE-Mype. De los 27 mil restantes, un grupo está sujeto a crédito, aproximadamente un 40%, y el otro grupo nunca ha tenido un crédito bancario. Es decir, tenemos como 15 mil sujetos a línea de crédito abierta, pero que no califican a un Reactiva Perú, y 15 mil que no la tienen. Solo un 8% ha logrado acceder a

estos dos fondos estatales. Yo vendo maquinarias, tengo clientes a quienes que no les puedo vender porque, a pesar de que tienen un crédito abierto por 50 mil o 100 mil, no califican para un Reactiva Perú, pero sí para un crédito de 30%-35%.

¿Cómo podría despegar Gamarra? Al Gobierno le preguntamos: ¿Cuánto es 27 mil por 50 mil soles por cada empresario? Son cerca de mil 500 millones de soles, que para el Estado no es nada. No pedimos que nos regalen algo; es un préstamo que necesitamos para despegar. Y esto se puede hacer solo cambiando dos o tres políticas de Reactiva Perú.

Creo que al Ministerio de la Producción le faltan ganas para hacer las cosas. No queremos que venga, junto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a darnos volantes, porque seguramente los del Ministerio de Economía nos dirían que si no calificamos a un Reactiva Perú es porque no somos tan formales, porque no estamos facturando o no se está facturando lo que se debería.

Ayúdenos a facturar, no nos podemos quedar así. Tienen que ser un poco más flexibles y realistas; ver cómo mejoramos y cómo podemos pasar de facturar 6 mil millones de soles a facturar, de repente, 10 mil o 15 mil millones de soles. Gamarra está en la capacidad de hacerlo.

En síntesis, lo que necesitamos, básicamente, es que nos despejen la pista. Pero el gobierno municipal es una traba total para

Gamarra, y no entiendo qué es lo que quiere. Nuestro emporio comercial necesita un gerente, y no que una administración edil sea la que tome las decisiones, pues ha quedado demostrado que no está de acuerdo con los empresarios.

Intervención

El mayor ejemplo de asociatividad dentro de las mypes lo vemos en el sector del agro, un sector muy complejo donde encontramos consorcios de exportación que han sido muy exitosos en los últimos años. Sin embargo, parece que estos modelos de consorcios deberían darse de manera más natural en Gamarra. ¿Por qué no se desarrollan estos *clústeres*? ¿Es por desconocimiento del modelo, por falta de incentivos del Estado o por desconfianza de los actores? ¿Cómo se puede explicar la poca asociatividad en Gamarra?

Los consorcios en Gamarra sí se dan, pero no en la magnitud en que se debería. Es un tema de organización. Necesitamos un ente que esté por encima de todas las asociaciones y que establezca una mesa de trabajo con la cual se puedan hacer las cosas de manera coordinada. Lamentablemente, hemos tenido autoridades que se han dedicado a desunir a los empresarios; como reza el dicho: "Divide y triunfarás". Porque Gamarra, si está unido, le despierta temor a cualquier autoridad, a cualquier gobernante. A los alcaldes no les gusta la unión, y lo sabemos porque, cuando la CEG realiza acciones, la gente de 'inteligencia'

de la autoridad va a los otros consorcios a hablar mal de nosotros y, entonces, nos dividen y no podemos avanzar.

Por esa situación es que los empresarios no se quieren consorciar, asociar, y me incluyo: preferimos seguir con nuestro trabajo solos, sin meternos en problemas. Sin embargo, es un error mantenernos desunidos, pues las autoridades sacan partido de aquella situación y abusan de nosotros. Pero ahora, en este foro, estamos haciendo un *mea culpa* porque no podemos seguir encerrados en nuestro mundo, sin importarnos lo que suceda con los demás.

Es hora de cambiar, y esta pandemia nos da la oportunidad de hacerlo. Los empresarios tenemos que unirnos y salir adelante. La Coordinadora de Empresarios de Gamarra está tendiendo puentes con todas las asociaciones para hacer mesas de trabajo, tal como nos aconsejó la Sociedad Nacional de Industrias, ya que necesitamos de esos consorcios para que el Gobierno nos deje participar en Compras a MYPERú, donde sabemos que hay 700 millones de soles. Entonces, que nos den 100 millones para confeccionar prendas mediante dichas asociaciones. Hay un trabajo muy fuerte por realizar.

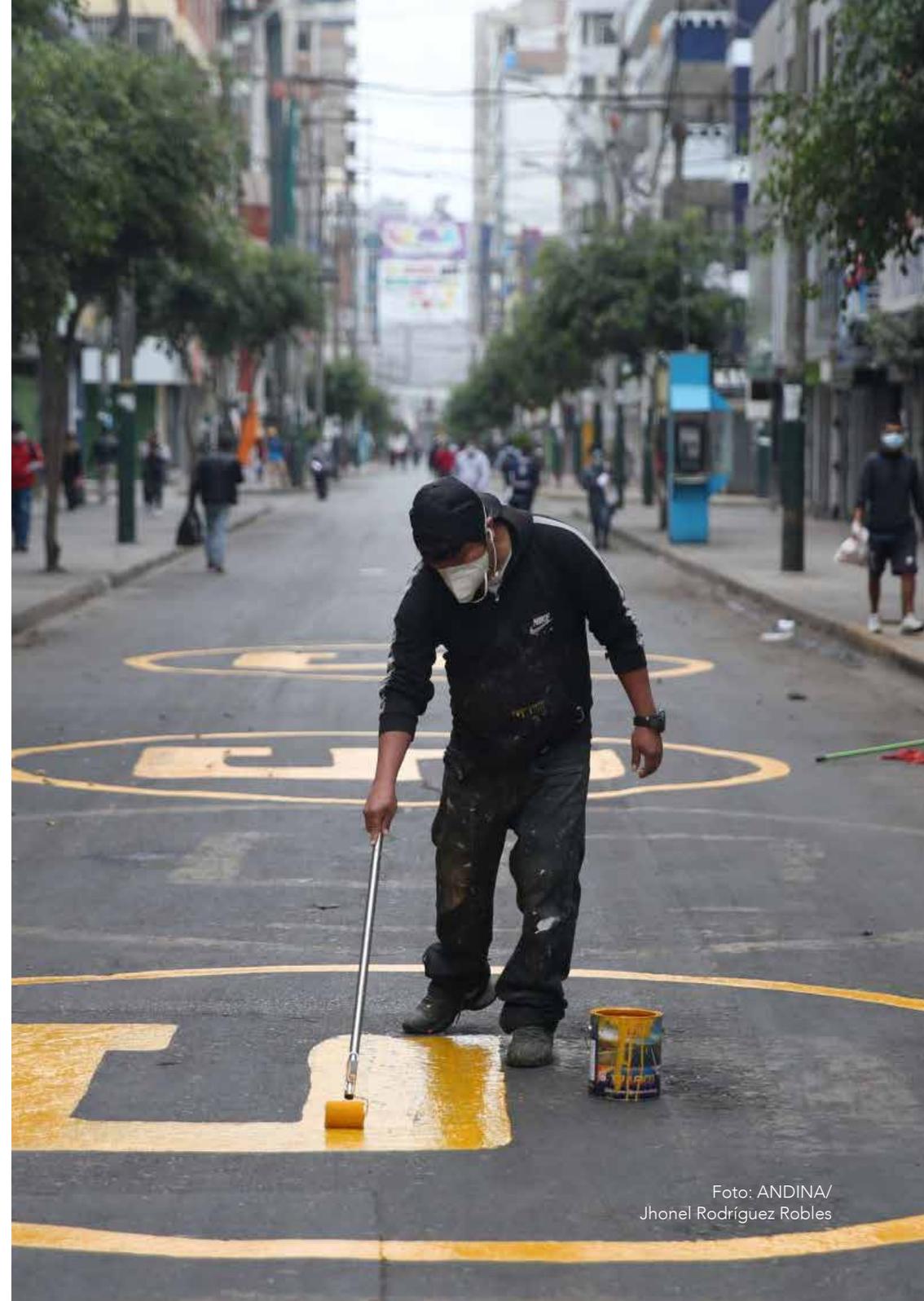


Foto: ANDINA/
Jhonel Rodríguez Robles

REFLEXIONES FINALES

RAÚL DIEZ CANSECOTERRY

Empresarios de Gamarra, este es el consejo de alguien que, al igual que ustedes, hizo camino al andar: hay que exigirle al Gobierno, tanto a nivel municipal como a nivel nacional, que cambie su actitud y sus estrategias.

Sin embargo, los primeros en cambiar debemos ser nosotros. Queremos que las compras del Estado lleguen, ciertamente, pero es imposible si no se está organizado. Algo que se podría haber hecho es convocar a la Coordinadora de Empresarios de Gamarra (CEG) para ofrecerles créditos a sus miembros, y que estos, avalados por aquella, en función de su trabajo, liderazgo y comportamiento, accedan a dichos financiamientos. Porque, personalmente, considero que otorgar un crédito no solo es cuestión de que haya garantías de pago; también es importante la actitud de la persona que se tenga enfrente.

Y otro asunto, en el que siempre insistiré, es que no debemos tenerle miedo al cambio. Cuando llegaron las computadoras al Perú, y al mundo en general, muchos sintieron el temor de ser reemplazados en sus labores. Los primeros que se opusieron fueron los contadores y los maestros. Preguntémosle ahora a un contador

si puede trabajar sin su computadora; son imprescindibles para ellos. Y en el caso de los maestros, como nos demuestra hoy la pandemia, habrían podido dictar las clases que quisieran si todo el sistema educativo hubiera estado integrado digitalmente con un servicio de internet adecuado. No habría tantos niños que han perdido el año escolar. Muchas cosas pueden ser reemplazadas por la tecnología, pero este nunca será el caso de los talleres.

Además de la mayor adopción tecnológica, esta pandemia ha generado que el tiempo se convierta en uno de los valores más escasos y valorados. En la USIL, por ejemplo, creemos que, cuando pase la crisis, los alumnos no van a querer perder el tiempo que invertían en trasladarse desde su casa hacia sus salones de clases, porque es bastante tiempo en la vida de un ser humano.

Cuando comenzaron las compras *online* en el mundo, en el Perú la gente tenía miedo de utilizar sus tarjetas de crédito por temor a que fueran clonadas o que sus pedidos nunca llegaran a casa, y miremos lo que sucede hoy: el comercio mundial está en internet. Amazon, por ejemplo, no produce y es, más bien, un canal de distribución. No compran nada de producción, excepto algunas líneas de productos perecibles que apoyan la nutrición saludable, ya que la COVID-19 ha dejado claro que la mayoría de sus víctimas son personas obesas.

Los empresarios de Gamarra no deben temerle al avance tecnológico. Por el contrario, deben ponerle más fuerza al *e-commerce*, porque este no reemplazará al taller, sino que



permitirá ser más eficientes en la toma de decisiones. El problema que tiene el gremio es, en realidad, la presencia del comercio informal –que los ha cercado– y el hecho de que las personas no vayan a comprar a la zona por el temor de contraer la COVID-19 y por la inseguridad a causa de la delincuencia. Si Gamarra estuviera digitalizado, las órdenes de pedidos en línea disminuirían la cantidad de gente presente en los locales, favoreciendo la protección ante el virus.

Otro aspecto importante es que los empresarios se convenzan de que es más fácil ir en bloque, en lugar de ir separados, cuando se busca negociar créditos con el sistema financiero, e inclusive con el Gobierno. Cuando nos tocó ir a Estados Unidos para negociar los TLC, nos acompañaron hasta los pequeños empresarios. Fue el encuentro de David contra Goliat, y miremos cómo están las cosas hoy: el Perú es un tremendo exportador agroindustrial. Esto fue posible por haber ido en búsqueda de la excelencia.

Hay que buscar los créditos avalando a los mejores empresarios. Eso motivará a quienes aún están en la informalidad para que se formalicen y eleven la calidad de su producción y de sus procesos. La marca Gamarra tiene que significar calidad. Debe haber rapidez en los procesos y excelencia en la aglutinación por volúmenes, porque los volúmenes son otros cuando se quiere exportar.

Tienen a una lideresa como Susana Saldaña y la experiencia de Diógenes Alva en la CEG, y he ahí la fórmula ganadora de este Perú: la fortaleza de la juventud y la experiencia de los mayores.

Como universidad, podemos ayudarlos a organizarse para que sean más fuertes, pero ustedes deben ver cómo fortalecerse internamente y cómo hacer que esos cinco mil afiliados crezcan, para que el total de empresarios, los 30 mil, se afilien. Que se vea cómo esos cinco mil acceden a los créditos y a las facilidades gracias a la negociación que hizo la CEG.

Podrían acercarse al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para presentar su oferta exportadora, ya que este organismo tiene una serie de agregados comerciales en muchos países, con los cuales podrían tratar de igual a igual. ¿Por qué no? Ustedes, los empresarios de Gamarra, son capaces de lograr todo lo que esté en su imaginación.

No se dejen amilanar, planteen soluciones, y estoy seguro de que su ejemplo dará que hablar en el mundo. Pero para que ello suceda tienen que ser más fuertes como gremio, y cuentan con la USIL –que tuvo a su líder Diógenes Alva en sus aulas– para lo que quieren. Por ejemplo, podemos apoyarlos en cómo fortalecer ese *e-commerce*. Se sorprenderán cuando tengan su propio portal web y sus sistemas eficientes, donde deben incluir a quienes les den las garantías de que cumplen con los estándares. Porque en el mundo de las exportaciones a veces suele ser fácil colocar los

pedidos, pero si no se cumplen los tiempos, o no se entrega la calidad que requiere el mercado, todo se cae. Es un mercado muy exigente. No obstante, una vez que sintonicen con esa exigencia y excelencia, el cielo será el límite.

Estamos en crisis, pero es bajo esas circunstancias que nacen las grandes ideas. Albert Einstein decía que no pretendamos que las cosas cambien si seguimos haciendo lo mismo. Gamarra, ¡cambia! La crisis es lo mejor que puede ocurrirles a las personas y a los países. Gamarra, ponte de pie, porque la crisis trae progreso. La creatividad nace de la angustia, y quien supera una crisis se supera a sí mismo. Gamarra, ¡avanza!

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

JUAN CARLOS MATHEWS

ADJUNTO AL RECTOR

RAÚL DIEZ CANSECO TERRY

CONCLUSIONES

- * Gamarra es un Perú en escala que simboliza las oportunidades y los retos que tiene el país.
- * En la actualidad, Gamarra ya no es solo precio; también es calidad.
- * El emporio comercial de Gamarra es el más grande conglomerado de empresas especializadas en la confección, producción y comercialización de textiles en el Perú.
- * Según el INEI, en el año 2018 había 40 000 establecimientos comerciales en Gamarra y 100 mil personas trabajando. Hoy, el 94,5% son microempresas, y el 79,8% de las unidades productivas son formales.
- * Con la pandemia, la afluencia de público ha caído de 150 o 200 mil visitas diarias a 20 o 30 mil.

- * Hoy se suma el daño que produce la importación textil proveniente de China, incluyendo mercadería subvaluada.
- * Cada año, Gamarra aporta más de 1000 millones de soles al erario nacional y 50 millones de soles a la Municipalidad de La Victoria.

RECOMENDACIONES

- * Esta pandemia es la oportunidad para mejorar y digitalizar Gamarra.
- * Debe resolverse el comercio ambulatorio.
- * Es necesario un adecuado servicio de limpieza y seguridad.
- * Se requiere un plan de infraestructura e inversiones.
- * Proponemos desarrollar la marca Gamarra.
- * La COVID-19 debe motivar una mayor capacitación de los empresarios de Gamarra.
- * La única forma de luchar contra la pobreza es la justa y equitativa distribución del conocimiento.

SUSANA SALDAÑA RAMOS

CONCLUSIONES

- * Lo que le sucede a Gamarra es el reflejo de lo que vive la microempresa en el país.
- * Gamarra ha tenido que vivir casi en guerra con las gestiones municipales.
- * Hemos hecho todo lo que el Gobierno Central determinó para reiniciar nuestras actividades.
- * Los formales somos los fiscalizados.
- * De los 31 900 empresarios que éramos antes de la pandemia, menos del 32% se ha reactivado. De las 150 mil personas diarias que nos visitaban, ahora no llegan a 40 mil.
- * Gamarra también depende de la reactivación de la industria textil a nivel nacional.
- * En nuestro emporio comercial existen muchos gremios, no todos formales.
- * El modelo de Gamarra no necesariamente funcionaría en otros lugares.
- * Ya estamos trabajando una plataforma para *e-commerce*.

RECOMENDACIONES

- * Se necesita abrir los 32 accesos de Gamarra para evitar la aglomeración de personas.
- * Es fundamental combatir la informalidad y la competencia desleal.
- * Requerimos de una gestión eficiente.
- * Es primordial luchar contra la corrupción.
- * No debemos resistirnos al cambio. La tecnología llegó para quedarse.

WALTER SERVELION CASAS

CONCLUSIONES

- * En Gamarra, el acceso para los clientes es muy deficiente. Las personas chocan unas con otras, se empujan y pasan por callejones muy estrechos.
- * Los empresarios no tenemos el control de Gamarra.
- * Los centros comerciales poseen tiendas grandes y modernas, pero Gamarra tiene fábricas.
- * La pandemia nos ha enseñado a hacer negocios.

RECOMENDACIONES

- * Necesitamos tecnificación y un mismo estándar de calidad en la producción.
- * Se requiere una mesa de trabajo para aportar ideas.
- * Urge una zona de carga y descarga de mercadería para los más de 30 mil negocios de Gamarra.
- * Es importante tener una mirada más empresarial del emporio y darles a los clientes todas las facilidades.
- * Debemos replicar experiencias exitosas como la de Colombia (Sistema Moda).
- * La capacitación es fundamental con el apoyo de la Academia.
- * También se requiere el fortalecimiento gremial.
- * Debemos dar el salto a Gamarra 4.0, en donde todo sea digital.
- * Debe desarrollarse un “Hecho en Gamarra”, independientemente de los insumos.

KELLY JOHNSON CÁCERES

CONCLUSIONES

- * Gamarra no cuenta con una gerencia que lo vea como un centro comercial.
- * Tenemos un potencial emprendedor muy grande.
- * El personal de vigilancia no está capacitado y no hay suficientes puertas abiertas.
- * Solo el 10% de los empresarios de Gamarra—aproximadamente 3000 de 30 000— ha recibido un FAE-Mype o un Reactiva Perú.
- * Hay consorcios en Gamarra, pero podría haber muchos más.

RECOMENDACIONES

- * Gamarra necesita préstamos para despegar.
- * Las autoridades deben entender lo que necesitan los microempresarios.
- * Es el momento de que todos los empresarios de Gamarra nos unamos.

