

Ensayo prospectivo: “Un insumo para superar brechas de Gamarra en el entorno Latino americano”

Prospective study: An input Gamarra to overcome gaps in the Latin American environment.

Efraín Castro Gallo

RESUMEN

La disponibilidad de escenarios de futuro con alto grado de posibilidad de realizarse, futuribles, mediante la aplicación de la prospectiva en su diseño y los aportes otorgados por expertos y actores relevantes de Gamarra, para el logro de dichos diseños, son los resultados que se muestran en este artículo como respuesta a la problemática del conglomerado de Gamarra en su tránsito hacia un mayor crecimiento y desarrollo empresarial sostenible. Es entendible que, los futuribles determinados representan de una u otra manera propuestas de solución alternativas frente a la brecha que existe entre Gamarra y otros conglomerados de similares características al mismo; tanto en el ámbito latinoamericano, en el nivel básico, como en el ámbito mundial, en el nivel extremo.

Palabras clave: *Prospectiva, expertos, actores relevantes, futuribles, conglomerados.*

ABSTRACT

The availability of future scenarios with high chance made, futuribles, by applying prospective in design and input provided by experts and stakeholders Gamarra, to achieve such designs, the results are shown in this article as a response to the problem of cluster Gamarra during their transition to higher growth and sustainable business development. Understandably, the certain future events represent either way proposed alternative solution to the gap between Gamarra and other clusters of similar thereto; both in the Latin American context, at the basic level, as at the global level, in the extreme level.

Keywords: *Prospective, experts, stakeholders, futuribles, and conglomerates.*

* Maestría en Prospectiva Estratégica, post grado en Gobernabilidad y Gerencia Política e Ing. Electrónico. Docente-Investigador de la UAP.
E-mail: efrain.castrogallo@gmail.com

INTRODUCCION

Tres grandes países emergentes conformantes de las BRIC, China, India y Brasil se caracterizan por soportar en gran medida su desarrollo industrial y manufacturero a través del impulso y el desarrollo logrado en el sector pyme. Ejemplos claros que demuestran las estadísticas indicadas en el cuadro N°1 confirman la dimensión de la presencia de las pequeñas y medianas empresas en la generación del PBI de dichos países y por ende del desarrollo que vienen logrando en los distintos sectores de la industria y la manufactura. Gamarra que enfoca un sector básico y tradicional en nuestro país, desde nuestros ancestros, la textilería y las confecciones de ropa, representa un ejemplo de emprendimiento y de experiencia ganada en más de 50 años de trabajo compartido, inicialmente con pequeños y medianos comerciantes, peruanas y peruanos inmigrantes, y posteriormente con la presencia de industriales provenientes de la sierra altiplánica del Perú, principalmente, y por comerciantes importadores de ropa confeccionada de países asiáticos como Korea del Sur y China. Llevar a cabo una evaluación comparativa de la experiencia de Gamarra frente a lo que pueda estar ocurriendo en otros países de la región, lleva consigo la finalidad de determinar en qué medida las brechas que puedan estar existiendo frente a estos estarían retrasando su desarrollo sostenido y poder enfrentar con éxito las amenazas comerciales e industriales provenientes del Asia y de otros lugares que podrían darse en el futuro mediano.

La aplicación de la prospectiva, para el diseño de escenarios de futuro, es la metodología científica que las organizaciones públicas y privadas (empresas y otras), en países como Brasil y Colombia, principalmente, vienen empleando de modo recurrente para desarrollar con éxito planes estratégicos que fijen las políticas empresariales de largo plazo que lleven a sus organizaciones por las rutas del desarrollo sostenible y el consiguiente crecimiento y/o defensa de sus mercados nacionales e internacionales. Por ende la misma prospectiva será empleada como base de la metodología a ser aplicada en el presente trabajo.

HIPOTESIS

La correcta aplicación de las herramientas de la prospectiva aplicada en su versión exploratoria, Prospectiva Exploratoria, permite el diseño de escenario de futuro, denominados futuribles, los cuales debidamente consistenciados, clasificados y priorizados, son propuestas alternativas de solución para superar la brecha entre Gamarra y otros conglomerados comerciales ubicados en el entorno latinoamericano, que lo lleven en una dirección correcta hacia su crecimiento y desarrollo sostenible.

MATERIALES Y MÉTODOS

Metodología:

Sigamos el siguiente esquema para seguir los pasos dados en el trabajo de investigación aplicada:

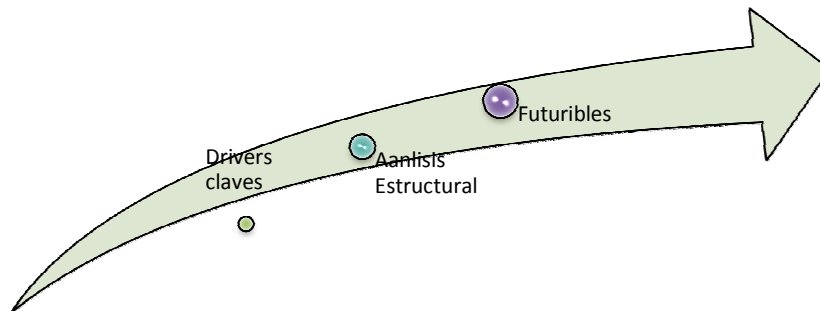


Figura 1. Esquema de aplicación de la Prospectiva Exploratoria.

La complejidad de Gamarra y la incertidumbre de su futuro.

Gamarra, un sistema altamente complejo, estructurado como un sistema abierto por drivers provenientes de los distintos ámbitos de la actividad empresarial (Social, Tecnológico, Económico, Medio ambiental, Político y Cultural); y las condiciones de alta variabilidad de los entornos tecnológicos y comerciales hacen que su futuro se enmarque en una amplia banda de incertidumbre. El apoyo de la herramienta prospectiva “Paneles de Expertos” y el uso de la Escala de Likert, en un rango de 1 a 5, donde 1 expresa mínima importancia y 5 máxima importancia, permiten identificar y diferenciar los drivers claves para la estructuración de la Red Estructural de Gamarra de la cual se derivan los futuribles explorados. Los drivers claves y su respectivo glosario de términos se indican en el recuadro siguiente:

Glosario de drivers:

- VI: Macroeconomía mundial. Aquella referida a los países que son destino de exportaciones de confecciones textiles peruanas.
- V2: Terremoto escala 8+. Catástrofe geológica de impacto extremo en la economía nacional.
- V3: TLC's. En particular aquellos firmados con países productores de confecciones textiles con elevada protección estatal y costos de producción extremadamente bajos.
- V4: Biotecnología. Tecnología nanoescalar de alto impacto en fibras, colores y modos de confección en textiles peruanas.
- V5: Infraestructura. Las redes viales de acceso y los ambientes de hacia/de Gamarra.
- V6: Seguridad ciudadana. Referida a los entornos a la ubicación geográfica de Gamarra expresados en términos de protección policial y de sistemas de vigilancia electrónica.
- V7: Normas arancelarias. Dispositivos legales nacionales para proteger la industria textil respetando las normas de la OMC.
- V8: Nuevos mercados. Aquellos mercados nacionales e internacionales distintos a los actuales.
- V9: Mercado nacional. Aquel constituido por los clientes públicos y privados actuales con nuevas formas de atención.

Fuente: Propia

Análisis Estructural. Matriz Influencia-Dependencia.

La matriz cuadrada mostrada en la figura N°2 representa la comparación simplificada (Solo máxima dependencia: 4 y nula dependencia: 0) entre drivers claves ya identificados y da como resultado la relación de Influencia y Dependencia que soportan aquellos drivers entre sí, dando lugar al plano cartesiano Influencia-Dependencia (Composición grafica del sistema Gamarra) y la Red Estructural de Gamarra (Ejes de Incertidumbre):

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	Dependencias
V1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V3	4	4	4	0	0	0	4	0	0	16
V4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
V5	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
V6	0	4	0	0	4	0	0	0	0	8
V7	0	0	4	0	0	0	0	4	0	8
V8	4	4	4	4	4	4	0	0	0	24
V9	0	4	4	4	4	4	4	0	0	24
Influencias	12	20	12	12	12	8	8	4	0	88

Figura 2. Matriz Influencia-Dependencia para Gamarra.

RESULTADOS

La Red Estructural de Gamarra y sus Ejes de Incertidumbre.

El correcto encadenamiento de los 9 drivers claves constitutivos del sistema Gamarra ha dado lugar a los Ejes de Incertidumbre que son los insumos para los futuribles con mayor probabilidad de ocurrencia en el horizonte de plazo definido para la evolución de aquel. La figura N°3 representa a los mismos

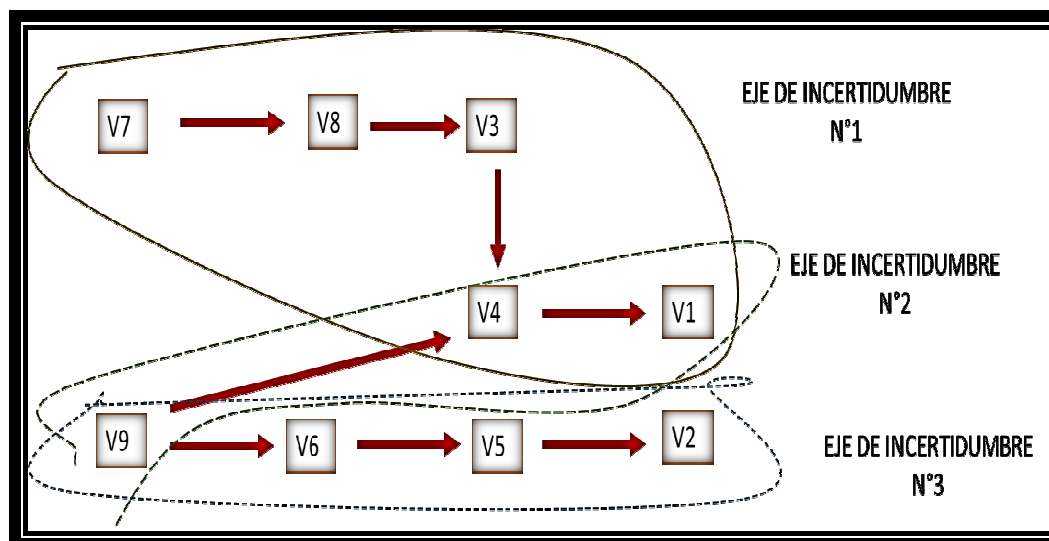


Figura N°3. Ejes de Incertidumbre del Sistema Gamarra.

Ensayo Prospectivo: “Un insumo para superar brechas de Gamarra en el entorno Latino Americano”

Los Futuribles para Gamarra.

Los cuatro (04) futuribles diferenciados mostrados en la figura N°4, son el resultado de una secuencia de procesos que siguen el siguiente orden de ejecución:

1. Aplicar la metodología de la “Caja morfológica”

$$\text{FUTURIBLES} = (\text{NUMERO DE MOVIMIENTOS})^{\text{NUMERO DE EJES}}$$

$$= 2^3 = 8$$

2. Revisar la consistencia de los ejes de incertidumbre de cada escenario diferenciado.
3. Aplicar Delphi para categorizar escenarios (stakeholders)
4. Aplicar mediante Delphi el criterio de menor valor de la sumatoria de los valores asignados a tres factores diferenciadores de los escenarios categorizados (Orden de probabilidad, orden de deseabilidad y orden de gobernabilidad)

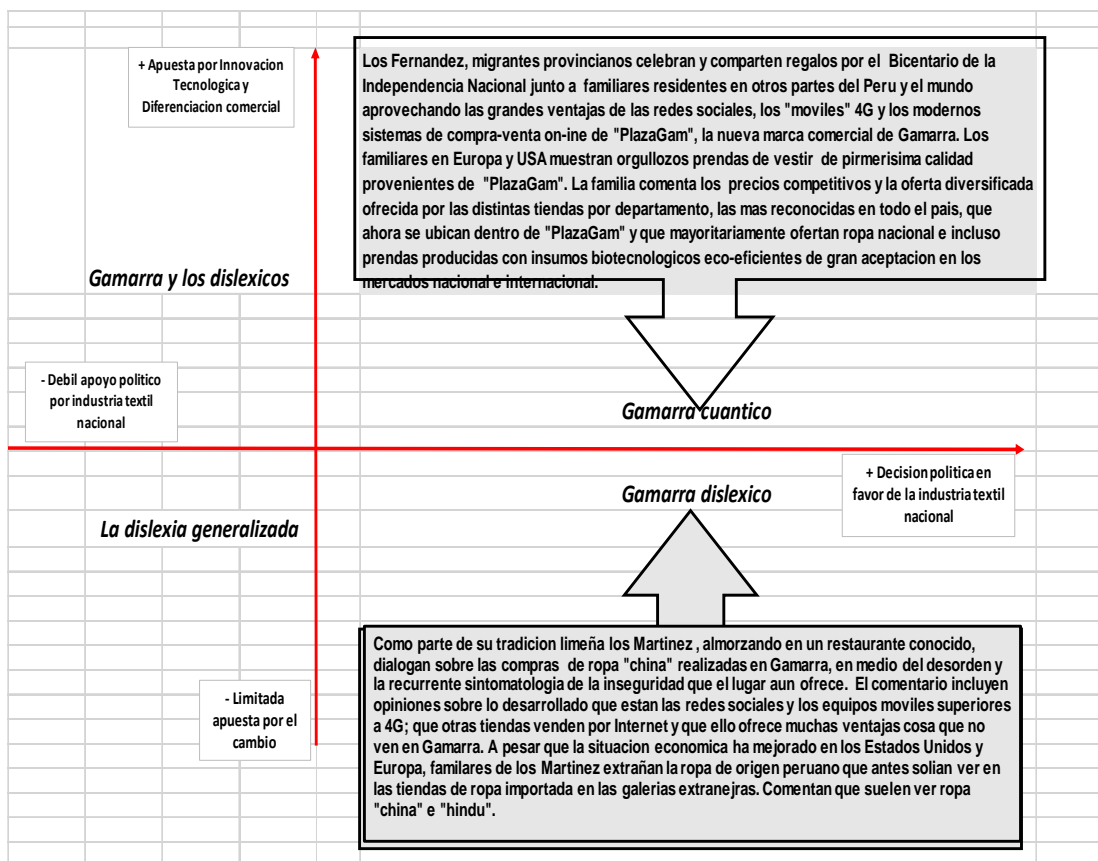
Tabla 4. Futuribles para Gamarra

Futurible	Descripcion del futurible
Gamarra cuántico	La innovación tecnológica como eje central en los procesos de producción, comercialización y diferenciación de productos como política empresarial del conglomerado, apoyada por la decisión política en sus tres niveles del Estado Peruano, permiten la captura de nuevos mercados nacionales e internacionales.
Gamarra y los disléxicos	La unidad de acción y la apuesta por la innovación tecnológica del conglomerado favorecen la captura de nuevos segmentos del mercado nacional e internacional a quienes hoy ofertan producción diferenciada.
<i>Gamarra disléxico</i>	Apuestas singulares por la innovación tecnológica aprovechando el apoyo estatal logran resultados al estilo “llanero solitario”
<i>Dislexia generalizada</i>	Sin apuestas no es posible esperar premios.

Fuente: Propia

Dos Propuestas para la reflexión.

Figura N°4. Narración de dos escenarios para Gamarra 2021.



A partir de los futuribles explorados y como parte de la discusión que se propone desarrollar en el ítem siguiente, en la figura N° 4 se narran dos escenas típicas que se espera sucedan el año 2021. Para los mismos escenarios se fundamentan los distintos eventos o comportamientos de los drivers que dan origen a los mismos.

1. Escenario más deseado por stakeholders "gamarrinos" ("Gamarra cuántico").
 - **Entorno nacional:** Para el año 2021, proyectos de infraestructura concluidos (El moderno sistema de transporte masivo de Lima y Callao); decisiones políticas sobre seguridad ciudadana de gran y positivo impacto, con prevalencia del respeto a la autoridad (la reubicación de los comerciantes del ex mercado mayorista y los "cachineros" de las avenidas México y 28 de Julio; y por otro lado el plan de reordenamiento del tráfico público masivo en Lima Metropolitana) ; la realización de eventos de alto contenido industrial y comercial (Los Juegos Panamericanos del 2019 y los actos celebratorios del Bicentenario de la Independencia del Perú), favorecen la toma de decisiones con enfoque prospectivo para un nuevo rostro de Gamarra incluido un cambio de marca de mayor impacto comercial en el ámbito nacional e internacional. Esta afirmación se refuerza en la medida que son factores señalados resultan siendo los principales drivers que constituyen la base de la estructura de organizaciones como Gamarra.

- **El sector telecomunicaciones:** Para el 2021 se habrá logrado el masivo despliegue de dispositivos móviles de amplio espectro y múltiples facilidades para aplicaciones como el comercio electrónico y los planes de marketing, ambos con cobertura nacional e internacional. La conectividad hacia Internet habrá alcanzado indicadores muy favorables para las familias peruanas tanto en la Costa favorables como en la Sierra y la Selva del Perú.
- **El comercio internacional:** Para el 2021 procesos de aprendizaje y maduración referidos a los TLC's, particularmente de aquellos que impactan negativamente el mercado nacional de textil y confecciones, de parte de los stakeholders de Gamarra y de las autoridades políticas nacional, en el afán de minimizar dicho impacto son factibles de esperar que sucedan: Apertura de nuevos mercados internacionales, la aplicación de modos innovadores de producción y comercialización y de modernas técnicas gerenciales al interior del conglomerado de Gamarra, igualmente son posibles.
- **Economía mundial:** Para el 2021, el restablecimiento de un proceso de crecimiento de las economías europeas y de los Estados Unidos de Norteamérica, destinos tradicionales de las exportaciones de textiles peruanos favorecen los mejores resultados de Gamarra.
- **Entorno interno en Gamarra:** Para el 2021, la aplicación de una gestión organizacional centralizada, con profesionales altamente capacitados en técnicas gerenciales y aplicando tecnologías de última generación en toda la cadena de valor de Gamarra: Plan general de Expansionismo Tecnológico; uso de insumos híbridos soportados con tecnologías nano escalares y la aplicación recurrente de las TIC's para la capacitación, la comercialización y las relaciones con el Estado y la Academia.

2. Escenario menos deseado por los “gamarrinos” (“Gamarra disléxico”)

- **Entorno nacional:** Para el año 2021, el moderno sistema de transporte masivo de Lima y Callao; la reubicación de los comerciantes del ex mercado mayorista y los “cachineros” de las avenidas México y 28 de Julio; el plan de reordenamiento del tráfico público masivo en Lima Metropolitana ; la realización de los Juegos Panamericanos del 2019 la y los actos celebratorios del Bicentenario de la Independencia del Perú a pesar de darse dentro de lo esperado se pueden ver opacados por la mínima participación proactiva y un casi nulo enfoque de largo plazo que los stakeholders de Gamarra puedan impartir en su gestión sobre el conglomerado. Esto se puede ver reforzado por la persistente lucha de poderes internos al margen de los intereses empresariales de los Gamarrino.
- **El sector telecomunicaciones:** Para el 2021 el incumplimiento de operadores de telecomunicaciones y la miopía política de gobernantes locales, regionales y nacionales no favorece un masivo despliegue de las redes de banda ancha y de Internet que permita alcanzar indicadores favorables para las familias peruanas tanto en la Costa favorables como en la Sierra y la Selva del Perú. Una situación de este estilo no favorece políticas de innovación para el marketing y el comercio en favor Gamarra.
- **El comercio internacional:** Para el 2021 el desgaste de los gamarrinos en enfrentamientos internos y con las autoridades locales y provinciales no favoreció en aquellos desarrollar procesos de aprendizaje y maduración nuevas formas gerenciales técnicas que evitara o redujera los impactos negativos de los TLC's, particularmente el TLC con China
- **Economía mundial:** Para el 2021, un desarrollo no logrado al interior de Gamarra no es bien percibido por los antiguos clientes internacionales, a pesar de haber estos logrado mejoras sustanciales en el crecimiento de sus economías. Estos países prefieren los productos chinos e hindúes.

- **Entorno interno en Gamarra:** Para el 2021, los problemas internos de Gamarra y la poca atención que reciben de las autoridades políticas locales y provinciales; al igual que su mínima relación con las tiendas por departamentos de confecciones más importantes en Lima, les pasa nuevamente la factura a los gamarrinos de forma tal que no logran aplicar en gran medida planes de Expansionismo Tecnológico (Uso de insumos híbridos soportados con tecnologías nano escalares y la aplicación recurrente de las TIC's para la capacitación, la comercialización y las relaciones con el Estado y la Academia)

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

La brecha que se mantiene entre los avances logrados en otros conglomerados y lo que viene sucediendo en Gamarra empezó a gestarse en la década pasada y tiene como principal causa la extendida presencia de textiles de origen asiático a precios de importación excesivamente bajos. Esta situación se ve favorecida por normas y acuerdos de ámbito internacional (TLC's y la OMC), por lo que no es estratégicamente posible dar respuestas por el lado del apoyo estatal. En este sentido los aportes con enfoque prospectivo oferta posibilidades diversas de compensar lo que otras decisiones han afectado el crecimiento y el desarrollo sostenible del conglomerado de Gamarra.

La correcta aplicación de la metodología científica de la prospectiva y el uso conveniente de instrumentos y herramientas adecuadas (*El Panel de expertos, la encuesta Delphi, la escala de Likert, el Análisis Estructural y la Caja morfológica*) ha permitido explorar escenarios de futuro (futuribles) con alta posibilidad de realización estratégica para el conglomerado de Gamarra, en un horizonte de tiempo de aquí al 2021, que resulten propuestas de solución frente a las brechas que las o separan del crecimiento y desarrollo sostenible.

La alta posibilidad de ocurrencia de los futuribles explorados está sustentada en la caracterización de aquellos expresada en su pertinencia, transparencia, verosimilitud y coherencia de los mismos.

Aun cuando la validación de driver y de escenarios ha sido rigurosa, en gran parte, se ha utilizado fuentes de tipo secundario que han sido el resultado de opiniones oficiales y entrevistas debidamente documentadas, por lo que es recomendable un estudio complementario que necesariamente acuda a las fuentes directas en su mayoría y que además concluya en un proyecto de prospectiva normativa que alcance la definición de las líneas estratégicas para el escenario meta que se defina.

CONCLUSIONES

Se lograron cuatro futuribles que resultan las opciones de mayor posibilidad de ocurrencia para el futuro de Gamarra en el horizonte de tiempo de aquí al año 2021: "Gamarra disléxico", "Gamarra y los disléxicos", "La dislexia generalizada" y "Gamarra disléxico".

Los cuatro futuribles, con las estrategias que se definan, son respuestas a la problemática de Gamarra unas proponiendo el crecimiento y desarrollo en alta performance, particularmente: "Gamarra cuántico", y por otro lado, en otro extremo, otras señalando la continuidad del status quo, en especial: "Gamarra disléxico".

A manera de ensayo, se logra el desarrollo literario de aquellos dos escenarios como un aporte para la continuidad del estudio en otra dimensión con mayor complementariedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mejía, M. y González, D. (2014). Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Mipyme en América Latina, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Álvarez, J.C, García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implementación de un modelo para la mejora de la competitividad, Economía Industrial, n°310, Lima.
- Ortega, F. (2013). Prospectiva Empresarial. Manual de Corporate Foresight para América Latina, Fondo editorial de la Universidad de Lima, Lima.
- Lagravère, O. (2013). Teoría de las Brechas Digitales y Tecnológicas, INGETECNO, vol 2, N°2, UAP.
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/gomero_gn/t_completo.pdf
- <http://nuevaspymes.blogspot.com/2008/01/un-estudio-sobre-gamarra.html>
- <http://spanish.china.org.cn/spanish/14839.htm>
- http://www.icex.es/staticFiles/Informe%20-%20Textil%20y%20confeccion%20en%20Peru_11532_.pdf
- <http://www.youtube.com/watch?v=r9hL-NQguvc>
- <http://portalgamarra.blogspot.com/2012/04/exportaciones-de-textiles->