

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ANÁLISIS DE LA DECISIÓN DE INTEGRACIÓN VERTICAL  
HACIA ADELANTE COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN  
EL SECTOR FORESTAL: ESTUDIO DE CASO DE PYME  
EXTRACTORA Y ASERRADORA DE MADERA EN UCAYALI**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado  
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

<b>DIAZ HUAMANI, Valery Stephanie</b>	<b>20120568</b>
<b>GARAY SILVA, Jessica Angelica</b>	<b>20105424</b>
<b>SAM VARGAS, Sandra María</b>	<b>20100103</b>

**Asesorado por Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson**

**Lima, 28 de agosto de 2017**

La tesis

**ANÁLISIS DE LA DECISIÓN DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE  
COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR FORESTAL: ESTUDIO  
DE CASO DE PYME EXTRACTORA Y ASERRADORA DE MADERA EN UCAYALI**

ha sido aprobada.

---

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

---

Mgr. Franco Alberto Riva Zaferson

---

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo



A mis padres, Miriam y Manuel, mis más grandes ejemplos y soportes. A mi abuelo, Ireneo, y mis familiares, quienes nos apoyaron en todo momento para sacar adelante este proyecto. A la empresa, por su inmensa colaboración y hospitalidad. A Franco, por su guía y energía, así como a todos los expertos y profesores participantes. Por último, a mis amigos y colegas, por su aliento constante, cariño y confianza.

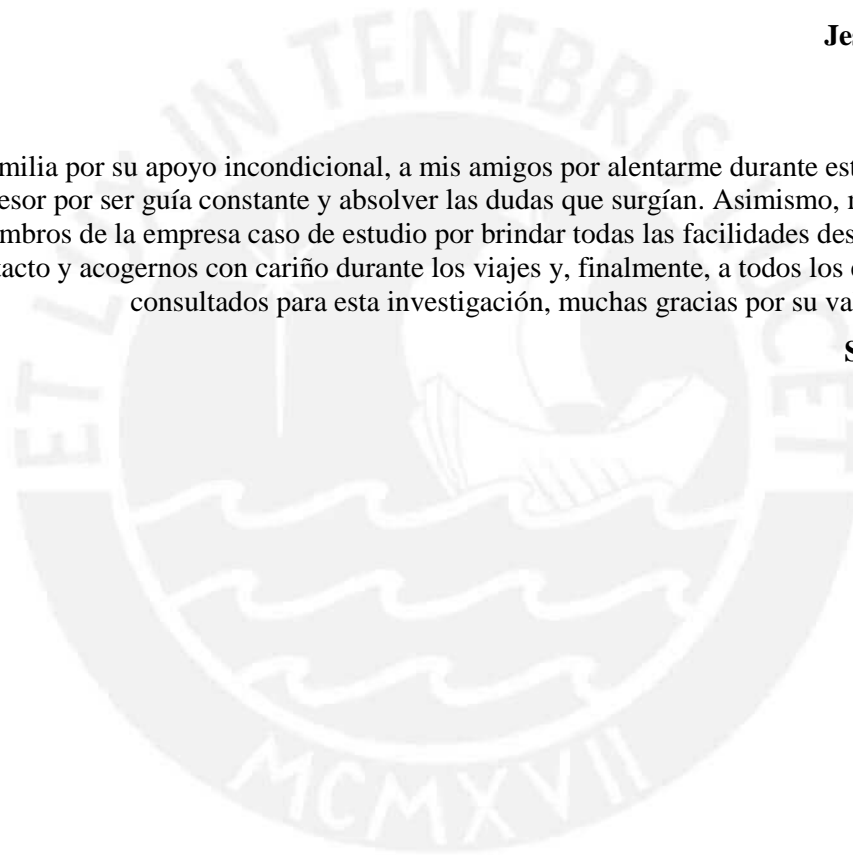
**Valery Díaz**

A mi padre Miguel, por ser mi modelo profesional y brindarme su apoyo incondicional. A mi madre Blanca, por su motivación, perseverancia y confianza en cada etapa de mi vida. A mi hermano Miguel, por su aliento constante. A mi abuela Zulema, por su cariño y preocupación. A nuestro asesor Franco, por sus enseñanzas y soporte en este proyecto. A la empresa por su confianza y colaboración; y a todas las personas que hicieron esta investigación posible.

**Jessica Garay**

A mi familia por su apoyo incondicional, a mis amigos por alentarme durante este proceso, a nuestro asesor por ser guía constante y absolver las dudas que surgían. Asimismo, mi gratitud a los miembros de la empresa caso de estudio por brindar todas las facilidades desde el primer contacto y acogernos con cariño durante los viajes y, finalmente, a todos los especialistas consultados para esta investigación, muchas gracias por su valioso aporte.

**Sandra Sam**



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
1. Problema .....	2
2. Objetivos .....	6
3. Preguntas de la investigación .....	6
4. Justificación .....	6
5. Viabilidad .....	8
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	9
1. Crecimiento Empresarial .....	9
1.1. Definición de Crecimiento Empresarial .....	9
1.2. Modelos de crecimiento empresarial .....	11
2. Estrategias de Crecimiento Empresarial .....	15
2.1. Estrategias Intensivas .....	15
2.2. Estrategias de Integración .....	16
2.3. Estrategias de diversificación .....	17
2.4. Estrategia Genérica Competitiva .....	18
2.5. Estrategias defensivas .....	18
3. Integración vertical .....	19
3.1. Dimensiones de la Integración Vertical .....	19
3.2. Modelos de análisis para la integración vertical .....	21
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	25
1. Importancia del Sector Forestal a nivel internacional .....	25
2. El sector Forestal en el Perú .....	26
2.1. Descripción del sector forestal peruano y marco legal .....	26
2.2. Productos del sector forestal peruano y mercado .....	26
2.3. Cadena productiva de la madera .....	28
2.4. Principales industrias del sector forestal peruano .....	30
2.5. Composición empresarial del sector forestal peruano .....	35
3. Empresa Industrias Forestales ABC .....	35
3.1. Historia de la empresa .....	36
3.2. Aspectos institucionales .....	37
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	39
1. Diseño Metodológico .....	39
2. Selección muestral y técnicas de recolección .....	39

3. Metodología de análisis .....	41
3.1. Proceso Estratégico.....	42
3.2. Análisis de los factores para la Integración .....	43
3.3. Dimensiones de la estrategia de integración vertical .....	47
3.4. Modelo de Análisis Financiero de Ross, Westerfield y Jaffe .....	48
<b>CAPITULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>49</b>
1. Situación previa a la integración vertical en Industrias Forestales ABC.....	49
1.1. Evaluación Externa.....	49
1.2. Evaluación Interna .....	66
2. Factores considerados para la integración vertical .....	77
2.1. Variables externas.....	77
2.2. Variables internas .....	84
3. Dimensiones de la Integración Vertical.....	93
3.1. Etapas de integración vertical.....	94
3.2. Grado de integración vertical.....	95
3.3. Forma de integración vertical .....	95
3.4. Amplitud de integración vertical .....	96
4. Situación actual de la empresa.....	97
4.1. Hitos externos .....	97
4.2. Hitos internos.....	100
4.3. Análisis Financiero .....	104
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
1. Conclusiones.....	111
2. Recomendaciones .....	114
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>117</b>
ANEXO A: Glosario de Términos .....	126
ANEXO B: Tipos de Productos Forestales .....	130
ANEXO C: Evolución de las importaciones de muebles al Perú (2007 – 2016) .....	131
ANEXO D: Descripción del trabajo de campo .....	132
ANEXO E: Matriz de Consistencia .....	135
ANEXO F: Ficha Técnica de entrevistas .....	137
ANEXO G: Herramientas de Recolección de información para la empresa y expertos .....	138
ANEXO H: Lista de gerentes entrevistados de Industrias Forestales ABC.....	139
ANEXO I: Lista de expertos entrevistados .....	140

ANEXO J: Registro de entrevistas.....	141
ANEXO K: Indicadores cualitativos para medición de factor Mercado.....	142
ANEXO L: Indicadores cualitativos para medición de factor Características del empresario .	143
ANEXO M: Indicadores cuantitativos para medición de factor Costes de transacción, Costes de gestión y Especificidad de Activos .....	144
ANEXO N: Indicadores para medición de dimensiones de la estrategia de Integración Vertical	145
ANEXO O: Indicadores financieros propuestos por Ross, Westerfield y Jaffe (2012) e Indicadores de Crecimiento propuestos por Shepherd y Wiklund (2009) .....	146
ANEXO P: Comparación de concesiones forestales otorgadas por concurso público (2005 – 2007) .....	147
ANEXO Q: Comparación de áreas reforestadas acumuladas (2005 y 2007).....	148
ANEXO R: Líneas de productos y servicios de Industrias Forestales ABC al 2007 .....	149
ANEXO S: Organigrama de Industrias Forestales ABC al 2007.....	150
ANEXO T: Cálculo del indicador de grado de automatización .....	151
ANEXO U: Principales conversiones y supuestos para la elaboración de costos unitarios de Industrias Forestales ABC.....	152
ANEXO V: Procesamiento de la información sobre factor de especificidad de los activos.....	153
ANEXO W: Procesamiento de la información sobre factor Características del empresario para el crecimiento empresarial de Industrias Forestales ABC .....	154
ANEXO X: Flujogramas de procesos de Industrias Forestales ABC .....	155
ANEXO Y: Comparación de resultados por objetivo de la investigación .....	158

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores que favorecen el crecimiento empresarial .....	11
Tabla 2: Factores favorables e inhibidores del crecimiento .....	12
Tabla 3: Categorías del Modelo de Crecimiento Empresarial .....	13
Tabla 4: Determinantes internos y externos para el Crecimiento Empresarial .....	14
Tabla 5: Criterios para la integración vertical .....	21
Tabla 6: Factores que influyen en la decisión .....	23
Tabla 7: Modelo de Factores para la Integración Vertical de Acemoglu, Johnson y Mitton .....	23
Tabla 8: Cartera de productos más importantes de madera (en m3) .....	32
Tabla 9: Composición empresarial de la cadena productiva del sector forestal (2013) .....	35
Tabla 10: Metodologías en la investigación .....	42
Tabla 11: Metodología para decidir por la Integración Vertical .....	44
Tabla 12: Matriz EFE 2007 .....	66
Tabla 13: Cumplimiento de Proceso estratégico de Industrias Forestales ABC al 2007 .....	68
Tabla 14: Concentración de ventas de Industrias Forestales ABC - 2007 .....	68
Tabla 15: Capacidad máxima de producción anual de madera aserrada antes y después de la Integración Vertical .....	70
Tabla 16: Índice de frecuencia de accidentes en Industrias Forestales ABC al 2007 .....	70
Tabla 17: Ratios de liquidez .....	71
Tabla 18: Ratios de rentabilidad .....	72
Tabla 19: Remuneración semanal del personal de Industrias Forestales ABC 2007 .....	74
Tabla 20: Lista de sistemas de información y comunicación en el 2007 de Industrias Forestales ABC .....	75
Tabla 21: Matriz EFI 2007 .....	77
Tabla 22: Valoraciones de barreras de mercado aplicadas en el sector forestal .....	80
Tabla 23: Costos totales de transacción e información para el 2007 .....	84

Tabla 24: Costos de Fabricación por línea de negocio de Industrias Forestales al 2007 produciendo madera aserrada.....	86
Tabla 25: Medida de características del empresario para el crecimiento empresarial .....	93
Tabla 26: Concentración de ventas de Industrias Forestales ABC 2016.....	101
Tabla 27: Capacidad máxima de producción anual de madera aserrada posterior a la Integración Vertical.....	102
Tabla 28: Remuneración semanal del personal de Industrias Forestales ABC 2016.....	103
Tabla 29: Grado de automatización de los procesos en Industrias Forestales ABC al 2016 ....	104
Tabla 30: Indicadores de Liquidez de Industrias Forestales ABC .....	106
Tabla 31: Indicadores de Solvencia de Industrias Forestales ABC.....	106
Tabla 32: Indicadores de Rotación de Industrias Forestales ABC.....	107
Tabla 33: Indicadores de Rentabilidad de Industrias Forestales ABC .....	108
Tabla 34: Descomposición del indicador de Rentabilidad Financiera (ROE) de Industrias Forestales ABC para los años 2007 y 2016.....	108
Tabla 35: Indicadores de Crecimiento de Industrias Forestales ABC (2007 - 2016).....	109



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contribución del sector forestal en el PBI nacional a nivel de sus principales industrias .....	3
Figura 2: Balanza comercial del sector forestal (en miles de dólares, 2007 - 2016).....	4
Figura 3: Caracterización de las dimensiones de la Integración Vertical .....	20
Figura 4: Exportaciones de Perú de productos maderables del sector forestal por país (en miles de dólares, 2007-2016).....	27
Figura 5: Importaciones al Perú de productos maderables del sector forestal por país (en miles de dólares, 2007-2016).....	28
Figura 6: Cadena productiva de la madera.....	29
Figura 7: Evolución de la instalación de plantaciones forestales (ha), 2007 - 2015 .....	31
Figura 8: Principales hitos en Industrias Forestales ABC.....	36
Figura 9: Estrategia según costes de transacción y costos de gestión .....	46
Figura 10: Estrategia según frecuencia de transacciones y especificidad de activos .....	47
Figura 11: Producto Bruto Interno 1997-2007 (Millones de Nuevos Soles).....	51
Figura 12: Aporte porcentual al PBI 2007 según actividad económica .....	51
Figura 13: Pilares de la competitividad Perú –2006.....	53
Figura 14: Evolución de la demanda interna del Perú (1999 – 2007).....	58
Figura 15: Evolución porcentual de Pobreza en Perú y Ucayali.....	59
Figura 16: Ingreso promedio mensual (S/.) proveniente de trabajo en Perú, Lima y Ucayali (2004 – 2007).....	59
Figura 17: Evolución del tamaño de pérdida de Bosque Amazónico (2002 -2014).....	61
Figura 18: Evolución de la deforestación 2001-2012 (ha.).....	62
Figura 19: Estrategia según costos de transacción e información y de costos de gestión y producción.....	88
Figura 20: Estrategia según frecuencia de transacciones y especificidad de los activos .....	90
Figura 21: Eslabones de la cadena productiva de la madera.....	94
Figura 22: Producto Bruto Interno por Sectores Productivos .....	98

Figura 23: Evolución de Pobreza en Perú y Ucayali (2008 – 2015) .....	99
Figura 24: Proyección de la deforestación al 2030 (ha).....	100
Figura 25: Participación de las Ventas de líneas de negocios relacionados sobre Ventas Totales de Industrias Forestales ABC (2007-2016).....	105
Figura 26: Equipo de investigación.....	132
Figura 27: Campamento de extracción (Pucallpa) .....	133
Figura 28: Planta de aserrío grande.....	133
Figura 29: Planta de aserrío chica .....	133
Figura 30: Embarcaciones de la empresa en puerto .....	134



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca identificar los aciertos y desaciertos de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante como opción para crecer en el sector forestal. Esto surge ante la existencia de un conocimiento limitado sobre esta estrategia particular en el sector, siendo la integración vertical una de las opciones para un desempeño autosuficiente en una industria muy poco desarrollada y así poder acercarse más al mercado final.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de una empresa peruana pyme extractora y aserradora en Ucayali, centrándose en un análisis longitudinal que toma la situación previa a la decisión de integración vertical y la situación actual. De tal manera, el periodo de análisis abarca los años 2007, en el que la organización decide optar por tal estrategia y el 2016, año en que la organización ya se encuentra realizando actividades de primera transformación de la madera y no únicamente las de extracción, abarcando así dos eslabones de la cadena productiva. Posteriormente, se determinan las dimensiones alcanzadas por la empresa en el desarrollo de la integración vertical al 2016 y se presenta la situación actual de la misma en cuanto a resultados financieros y de crecimiento. Para ello, se ha utilizado un enfoque cualitativo para la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa, así como entrevistas semi estructurada y estructurada, además de observaciones participantes.

La investigación concluye que la decisión de integración en la empresa fue un acierto con respecto a los factores de mercado y especificidad de los activos, mientras que no fue un acierto a nivel de las características del empresario y altos costos de gestión y producción en comparación a bajos costos de transacción e información. Asimismo, respecto a la estrategia de integración alcanzada, tanto el grado como la forma de integración vertical en que se encuentra actualmente la empresa son adecuados, mientras que podría desarrollarse más a nivel de etapas y amplitud. Finalmente, a nivel de resultados actuales en la empresa, se presentan inconsistencias entre los indicadores de crecimiento y financieros, lo cual no permite brindar una vinculación cercana con los factores analizados.

En base a lo anterior, se planteó recomendaciones acerca de los siguientes pasos a seguir por la empresa, en relación a la estrategia actualmente implementada y su nivel desarrollado, así como sugerencias enfocadas al progreso del sector forestal nacional y aprovechamiento de oportunidades en el mismo. Cabe resaltar que se incluye un glosario con los términos más relevantes para el mejor entendimiento de la presente investigación (ver anexo A).

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza a una empresa del sector forestal peruano que inició sus operaciones en el eslabón de extracción de madera y actualmente se encuentra en el eslabón de la primera transformación, con la finalidad de identificar los aciertos y desaciertos de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante para crecer, en un contexto de limitado desarrollo del sector reflejado en su reducido aporte al PBI nacional y caracterizado por la producción de bienes y servicios de escaso valor agregado, tanto para el mercado nacional como para el mercado internacional.

En el primer capítulo, además de determinar los objetivos que guiarán la investigación, se presenta la problemática que incentiva el desarrollo del estudio, así como la justificación y relevancia del mismo. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico que sustenta los conceptos y variables empleados en la investigación, las cuales han sido enfocadas, principalmente, bajo la temática de crecimiento empresarial, estrategias de crecimiento y, específicamente, la integración vertical.

En el tercer capítulo se presenta el marco contextual, donde se detalla información del sector y su desarrollo en Perú, ambos enfocados en los productos maderables y en los eslabones de extracción y primera transformación, además de información de la empresa caso de estudio, lo cual permitirá situar, conocer y comprender mejor la investigación. Para el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico, el cual está compuesto por las siguientes secciones: diseño metodológico, selección muestral y técnicas de recolección, y metodología de análisis.

Finalmente, en el capítulo cinco se procede a describir los hallazgos y posterior análisis obtenido del trabajo de campo y las entrevistas realizadas. El orden establecido guarda relación con cada uno de los objetivos planteados; es decir, se inicia con un análisis estratégico tanto interno como externo al 2007, continúan los factores considerados teóricamente como favorables para la integración vertical en ese periodo y cómo fueron desarrollados en la empresa. Posteriormente, se determina el nivel alcanzado respecto a la estrategia de integración vertical y se describe la situación actual de la empresa en base a los resultados obtenidos a fin de conocer la repercusión de la estrategia aplicada.

La presente investigación culmina con las conclusiones recopiladas del análisis previo, las cuales son organizadas en relación a los objetivos específicos planteados. Además, se plantean recomendaciones que podría aplicar la empresa a fin de mantener un crecimiento empresarial enfocado a una visión estratégica.

## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el primer capítulo se desarrolla la problemática que originó la presente investigación vinculada al sector forestal en el país. Posteriormente se presenta el objetivo principal y los objetivos específicos, así como la justificación y viabilidad del estudio.

### 1. Problema

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM) (2014), el Perú posee 128.6 millones de hectáreas repartidas entre bosques secos, lomas, bosques relictos, matorrales, bosques húmedos, pastos naturales y superficie no forestal. La totalidad de bosques en conjunto alcanzan las 73 294 958 hectáreas; es decir, el 57.26% del territorio nacional se encuentra cubierto por ellos. Estos datos primarios evidencian el potencial forestal con el que cuenta el país.

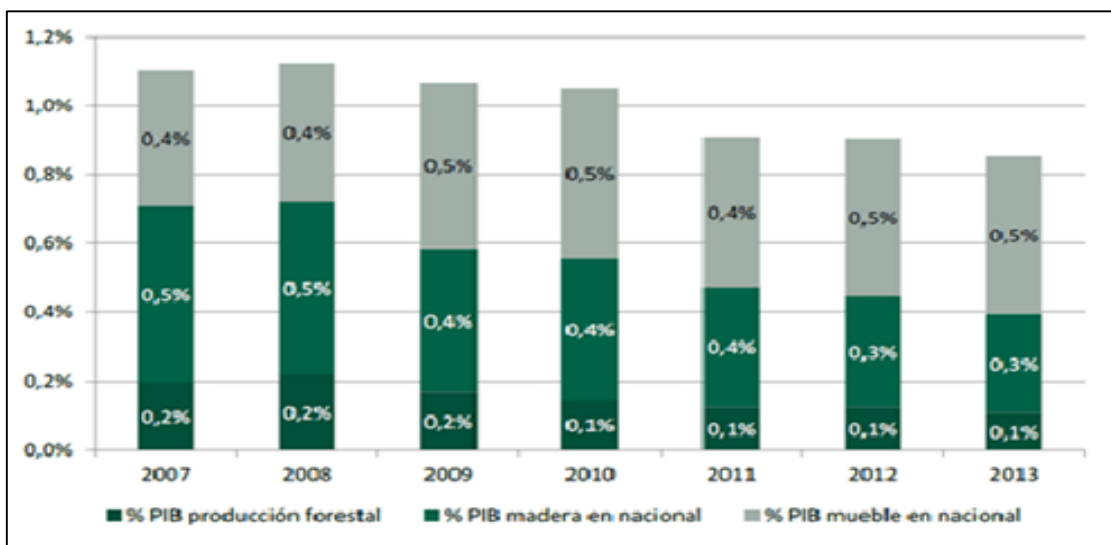
Asimismo, el Perú se ubica en la novena posición a nivel mundial con mayor superficie de bosques naturales y en segunda posición a nivel de América Latina. En sus territorios, además, existen 2,500 especies forestales y es posible encontrar hasta 300 especies forestales por hectárea (MINAGRI & MINAM, 2014).

Por otra parte, según el estudio realizado por la consultora internacional en gestión forestal y uso sostenible de la tierra, UNIQUE, en conjunto con el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] y el *Global Green Growth Institute* [GGGI], el consumo de los productos de madera (exceptuando leña y carbón) se ha incrementado significativamente en los últimos años en el país, debido al crecimiento de la economía peruana en general, con un crecimiento del PBI de 170 % desde el 2007 hasta el 2013. Asimismo, este crecimiento se ha debido a la influencia positiva de otros sectores, especialmente el de construcción y el incremento del poder adquisitivo de los hogares privados (UNIQUE, 2015). Esta mayor demanda por productos maderables también se espera que se mantenga en los próximos años a nivel mundial, en tanto que la madera será el único *commodity* cuya demanda irá en aumento (Muñoz, 2014).

Sin embargo, a pesar de contar con un territorio boscoso vasto y una demanda por productos maderables en aumento, este potencial no es aprovechado en su totalidad. Prueba de ello es el aporte del sector forestal al PBI nacional, que no resulta significativo. Así, el aprovechamiento de los bosques ha logrado contribuir, en promedio, solo el 1% al PBI a la actualidad. Desde el año 2007 hasta el 2013, como se muestra en la Figura 1, la contribución total al PBI nacional que aportaron el sector forestal ha ido disminuyendo del 1.1% al 0.9%. Como se puede apreciar en la Figura 1, las principales industrias que componen al sector han ido evolucionando de manera diferente, en tanto que las industrias del mueble y forestal presentan

aún un desarrollo estable, mientras que la de la madera disminuyó un 0.2% de contribución (UNIQUE, 2015). Cabe resaltar que, a nivel regional, el país es superado por Chile y Ecuador, cuyos aportes del sector forestal al PBI son de 2.5 % y 2% respectivamente. Estos bajos resultados nacionales en comparación con los países pares de la región indican que, en el país, el sector en mención no se encuentra en una situación óptima.

**Figura 1: Contribución del sector forestal en el PBI nacional a nivel de sus principales industrias**

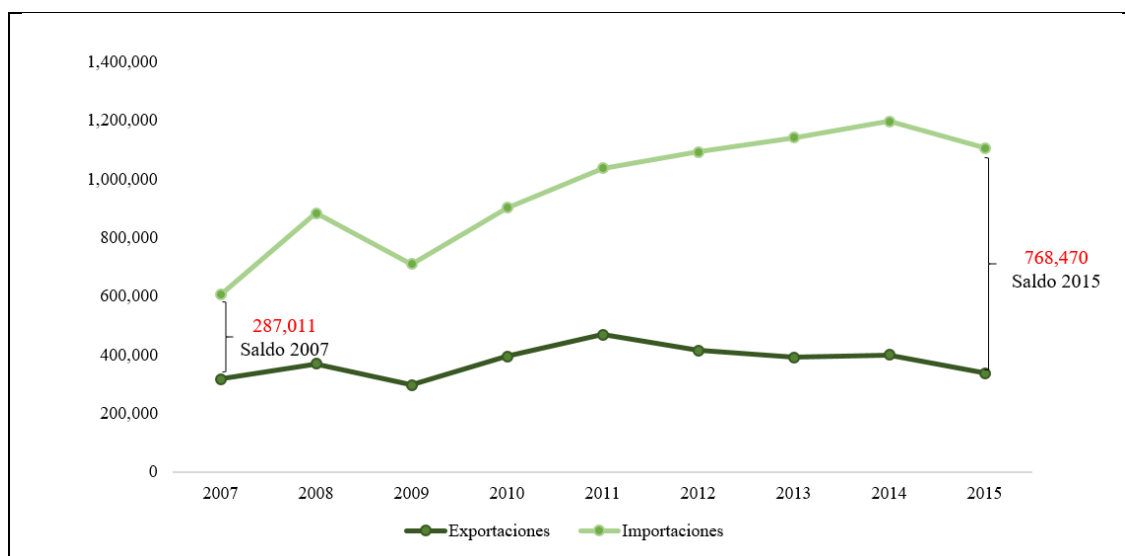


Fuente: UNIQUE (2015)

A este panorama debe agregarse el hecho que, si bien el consumo a nivel nacional está en aumento, este está siendo abastecido por, mayormente, productos importados. Ello se debe a que los productos peruanos no pueden competir con la calidad ni cantidad que requiere el mercado (UNIQUE, 2015). Así, de acuerdo con el Director del Centro de Innovación Tecnológica - CITE forestal en Pucallpa, Enrique Corrochano (comunicación personal, 27 de junio, 2017), los productos que se ofrecen al mercado local son aún de bajo desarrollo y calidad.

En tal sentido, la balanza comercial del sector ha ido decayendo a lo largo de los años. Como se aprecia en la Figura 2, a inicios del 2007 esta era negativa, en tanto que el país exportaba menos de lo que importaba. La dinámica se fue acentuando, en tanto que desde el 2003 al 2013 las importaciones de los productos del sector aumentaron en promedio en un 293%, mientras que las exportaciones solo en un 100% (COMEXPERU, 2016). Así, al 2015, el saldo de la balanza comercial es negativo, existiendo una diferencia de US\$ 768 470 341.

**Figura 2: Balanza comercial del sector forestal (en miles de dólares, 2007 - 2015)**



Adaptado de: SERFOR (2007), SERFOR (2008), SERFOR (2009), SERFOR (2010), SERFOR (2011), SERFOR (2012), SERFOR (2013), SERFOR (2014) y SERFOR (2015a)

Esta evolución de la balanza comercial del sector responde al ingreso de materia prima más económica que las especias peruanas, como el pino chileno, quitándole así participación a la madera nacional. De acuerdo a UNIQUE (2015) el ingreso e incremento de estas importaciones va debilitando en gran medida al subsector madera ya que su desempeño es significativamente superior en comparación con las exportaciones. Además, el déficit en promoción a la producción nacional se puede ver reflejado en las 7.4 millones de hectáreas concesionadas, de las cuales se estima que solo dos millones se encuentran operativas (Mendiola, 2016).

Según el Presidente del Comité de Maderas e Industrias de ADEX, Eric Fisher (comunicación personal, 12 de julio, 2017), la baja competitividad de los productos del sector forestal se debe a que la materia prima es extraída principalmente de bosques tropicales, lo que conlleva a sobrecostos en las operaciones a comparación de que esta provenga de plantaciones forestales donde los costos disminuyen, como en el caso de Chile. Es en tal sentido que las empresas del primer eslabón de la cadena productiva, las dedicadas a la extracción de la madera, se encuentran en una dinámica de sobrevivencia, a diferencia de las que están más cerca del mercado y al comprador final, quienes podrían obtener una mayor ganancia. Entonces, esto implica que las empresas intenten integrarse verticalmente a lo largo de la cadena productiva de la madera y así den mayor valor agregado a sus productos, procurando de esta forma ser autosuficientes ante un sector muy poco desarrollado que no asegura proveedores estables.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se aprecia que la dinámica del sector no presenta un contexto favorable. Acorde a Erik Fischer (comunicación personal, 12 de julio, 2017), estos resultados se deben a tres motivos principales: 1) a una falta de financiamiento e inversión

significativa en el sector, 2) la falta de articulación de las instituciones públicas ligadas al mismo en favor de un mismo objetivo, y 3) un limitado conocimiento empresarial estratégico que pueda brindar dinamismo y profesionalismo al sector.

Asimismo, según Mendiola (2016), la falta de capacitación técnica, financiera y de gestión del empresario forestal genera atrasos en el desarrollo de las actividades del sector forestal. Esta carencia ha sido una principal constante en el sector que limita el crecimiento de las empresas que la conforman. En la misma línea, de acuerdo con la experta en gestión estratégica Marta Tostes (comunicación personal, 12 de julio, 2017), esto puede deberse a que los empresarios forestales cuentan con un bajo nivel educativo, por lo que las capacitaciones que se les brinde requieren de muchas más horas para poder ser comprendidas y aprovechadas. Además, respecto a las capacitaciones, se debe precisar que, según Enrique Corrochano (comunicación personal, 27 de junio, 2017), los empresarios del sector, en especial los de Pucallpa, muestran poco interés y compromiso hacia las capacitaciones que se les brindan, lo cual afirma se debe principalmente a su visión de corto plazo.

Ante esta situación, se estudia el caso de una empresa forestal peruana que, a pesar del entorno desfavorable para la madera nacional y el escaso conocimiento empresarial sobre estrategias de crecimiento, de manera intuitiva ha ido desarrollando más actividades en la cadena productiva a lo largo de los años, enfocándose principalmente en el mercado interno y logrando mantenerse vigente hasta la actualidad. De esta forma, la empresa, denominada en adelante como “Industrias Forestales ABC”, ha aplicado la estrategia académicamente conocida como integración vertical hacia adelante, aunque se verá que, bajo ese nombre, no es conocida por su entorno. Esta organización pasó de ser solo extractora de madera a integrar las actividades de la primera transformación de manera gradual e instintiva, abarcando así tanto el primero como el segundo eslabón de la cadena.

A fin de conocer más a profundidad esta situación, el presente estudio busca responder la siguiente pregunta: ¿cuáles fueron los principales aciertos y desaciertos de la estrategia de integración vertical hacia adelante empleada por la empresa caso de estudio para crecer a lo largo de la cadena productiva de la madera?

Es importante mencionar que la información y los aprendizajes de la utilización de la estrategia de integración hacia adelante aún no han sido sistematizados para futuros usos por parte de otras empresas de la industria. Por ello, con el análisis presentado se pretende contribuir al conocimiento empresarial que aún se encuentra muy limitado en el sector respecto a alternativas de crecimiento para que pueda ser utilizado como referencia por otras empresas.



## 2. Objetivos

En esta sección, se presenta el objetivo general que persigue el presente estudio. Asimismo, se exponen los objetivos específicos que contribuyen al logro del objetivo principal planteado para la investigación.

### Objetivo general

Identificar los aciertos y desaciertos en la decisión de la empresa de integrarse verticalmente hacia adelante para crecer.

### Objetivos específicos

- Describir la situación de la empresa previo a la integración vertical hacia adelante mediante el proceso estratégico
- Analizar los factores considerados en la decisión de integración vertical hacia adelante en la empresa
- Determinar el nivel de integración vertical alcanzado por la empresa en base a las dimensiones teóricas
- Describir la situación actual de la empresa después de la integración vertical hacia adelante.

## 3. Preguntas de la investigación

Las preguntas que guían la presente investigación son las siguientes:

- ¿Cuál era la situación de la empresa antes de la integración vertical hacia adelante?
- ¿Cómo se desarrollaron los factores considerados en la decisión de integración vertical hacia adelante en la empresa?
- ¿Cuáles han sido las dimensiones teóricas de la estrategia de integración vertical desarrolladas por la empresa?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa después de la integración vertical?

## 4. Justificación

En el presente apartado se presenta la importancia del tema de estudio, tomando en consideración los criterios de conveniencia, relevancia, valor práctico y valor teórico.

En primer lugar, el tema se considera conveniente, ya que con la presente investigación se pretende aportar en la descripción de las implicancias de decidir por una estrategia de crecimiento poco estudiada por los empresarios en el sector forestal, y así esta pueda ser tomada como referencia para una mejora empresarial. Esto considerando que el cuello de botella de las

empresas del subsector madera generalmente se encuentra en la visión empresarial, la cual está insuficientemente desarrollada y no les permite crecer, ya que los gestores de estas organizaciones se ven más como comerciantes y no como empresarios, lo cual es validado por Enrique Corrochano (comunicación personal, 27 de junio, 2017) quien refiere que la mayoría de los empresarios del sector tiene una visión poco ambiciosa, lo cual les limita crecer.

En segundo lugar, se considera la relevancia del tema desde la perspectiva de la industria. El estudio del sector es importante debido a que tiene un alto potencial de desarrollo dado los recursos naturales que posee y que lo ubican entre las primeras posiciones a nivel latinoamericano y mundial por su riqueza forestal, como se mencionó anteriormente. Por ello, con la presente investigación se pretende fomentar la industrialización del sector en mención, lo cual favorecería su desarrollo.

Por otro lado, es relevante analizar una industria cuyo producto principal, la madera, de acuerdo a información del MINAGRI, tendrá un incremento en su consumo, lo cual podría aportar a la economía del país; sin embargo y como consecuencia del limitado desarrollo de la industria en el Perú, esto aún no sucede dado que la producción de productos maderables es usada principalmente como leña y sólo el 10% tiene un uso industrial y comercial (MINAGRI, 2014).

Lo mencionado anteriormente muestra que, a pesar de ser un valioso recurso que podría beneficiar la economía nacional, la madera aún no es aprovechada como en otros países de la región. Se hace mención al aprovechamiento, ya que algunos países se han beneficiado económicamente al reconocer a los “activos naturales” como “activos económicos”. Es decir, dichos países, han incluido en sus sistemas de cuentas nacionales un sistema de cuentas satélite, lo que le permite medir la contribución del medioambiente a la economía nacional (MINAGRI, 2014).

Según esto, se puede observar una oportunidad económica todavía no utilizada, por lo que se recomienda abastecer al mercado maderero nacional con materia prima competitiva proveniente del país. Eso conllevaría que a largo plazo se pueda sustituir las importaciones maderables (madera aserrada, tableros y muebles de madera) por productos hechos en Perú (UNIQUE, 2015). Es por ello, que se considera relevante el estudio del sector forestal para la presente investigación dado el gran potencial de desarrollo que presenta debido a los recursos naturales que posee y a las oportunidades de mercado.

En tercer lugar, el valor práctico de esta investigación radica en su funcionalidad, ya que con este estudio se pretende proporcionar a la empresa un análisis sobre la decisión de implementar la estrategia de integración vertical hacia adelante como estrategia de crecimiento en el sector. Lo cual, según Eric Fisher (comunicación personal, 12 de julio, 2017) sería la

estrategia más utilizada, dado que actualmente el sector se encuentra poco desarrollado y existen reducidas opciones de empresas que brinden lo que se necesita, como por ejemplo el proceso de aserrío en la madera. Entonces, para asegurar ese mayor valor agregado, las empresas se ven en la necesidad de desarrollar sus propios servicios de aserrío y así no depender de otras.

Por último, el valor teórico radica en el análisis de una estrategia, integración vertical hacia adelante, de la cual se tiene poca información documentada para el sector forestal. En este sentido, con la presente investigación se pretende brindar a los empresarios del sector en mención una base de conocimiento sobre la aplicación de dicha estrategia en los negocios.

## **5. Viabilidad**

Para la realización de la presente investigación se contó con recursos financieros, humanos y de tiempo. Respecto al primer aspecto, el trabajo de campo pudo realizarse exitosamente en la ciudad de Pucallpa, donde se encuentra la empresa caso de estudio. Asimismo, se contó con el consentimiento directo del gerente general de la empresa, quien accedió a proveer la información requerida para la presente investigación, participar conjuntamente con sus gerentes funcionales de las entrevistas requeridas y permitir el acceso y visitas a las plantas de producción.

Adicionalmente, se pudo contactar a representantes de instituciones tanto públicas como privadas, especialistas en el sector forestal y docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, quienes aportaron con sus conocimientos y disposición para guiar el desarrollo de la investigación. Finalmente, el proceso pudo ser sostenido adecuadamente por las integrantes del equipo quienes mostraron su motivación y cumplimiento dentro de los plazos establecidos.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan todos los conceptos teóricos que forman parte de esta investigación y que permiten entender el trasfondo del análisis en los capítulos posteriores. Se inicia con los autores de Crecimiento Empresarial, donde se expone los distintos enfoques que ha tenido la definición de este término. Seguidamente, se realiza una revisión teórica de los modelos de crecimiento empresarial enfocado en pequeñas y medianas empresas.

Posteriormente, se identifican las estrategias que pueden tomar las organizaciones para crecer. Dentro de ellas, se desarrolla con mayor profundidad las dimensiones que involucra específicamente la de integración vertical así como los factores que la favorecen, ya que ha sido la decisión estratégica que tomó la empresa caso de estudio.

### 1. Crecimiento Empresarial

Uno de los principales conceptos que engloba esta investigación es el Crecimiento Empresarial, por lo cual en las siguientes líneas se explican los distintos enfoques en que ha sido abordado.

#### 1.1. Definición de Crecimiento Empresarial

El estudio del crecimiento empresarial se remonta a finales de los años cincuenta del siglo XX, a partir de la expansión internacional sin precedentes de las grandes multinacionales americanas (Correa, 1999). Según Bechetti y Trovatto (2002) uno de los abordajes más reconocidos por el estado de arte ha sido entenderlo bajo un enfoque estocástico o determinista.

Gibrat (1931), considerado el principal exponente de la primera perspectiva y pionero en investigar el crecimiento empresarial, definía este concepto como un “proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (Gibrat 1931 citado en Suárez 1979, p.742). Es decir, predominaba un concepto de aleatoriedad en los factores para definir el crecimiento desde esta óptica y tanto empresas pequeñas como grandes podrían crecer en la misma proporción.

En contraparte a ello, el enfoque determinista apunta a que los cambios dados en una organización dependen de características observables en la misma o en su entorno (Bechetti y Trovatto, 2002). Dentro de esta perspectiva se encuentran autores como Albach (1967) que indica que los factores aleatorios no son los que explican el crecimiento empresarial, sino que este se entiende a través de la intención de los empresarios y su nivel de emprendimiento, los cuales determinan su actuar en el negocio. Entonces, bajo esta visión, el factor de intencionalidad es una de las características para diferenciar definiciones de crecimiento.

Asimismo, autores como Penrose (1959) defienden vertientes vinculadas a este enfoque como la teoría de los recursos y presenta dos connotaciones respecto al crecimiento: uno en términos de aumento en cantidades, teniendo en consideración variables como las ventas, producción o exportación; y el crecimiento en torno a aumento en tamaño o mejoras como resultado de un proceso de desarrollo. Así, esta autora considera el crecimiento como un proceso que “se genera de adentro hacia afuera, (donde) la adecuada disposición de los recursos internos permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer” (Aguilera, 2010, p.96); es decir, con este concepto se identifica un crecimiento interno u orgánico y un crecimiento externo o vía adquisiciones.

En complemento a ello, se desarrolla también el modelo híbrido. Mckelvie y Wiklund (2010) indican que este se basa en las redes que sostienen entre sí los actores de las empresas y, con las cuales, pueden desarrollar alianzas estratégicas, uso compartido de patentes o *joint ventures*. Autores como Page y Jones (1990) comparten también estos tres tipos de crecimiento e indican la importancia de priorizar un buen desarrollo del crecimiento interno de la organización, sin el cual difícilmente se podría pensar en una estrategia exitosa de adquisiciones o fusiones empresariales.

La literatura además presenta definiciones de Crecimiento como una estrategia más que como un resultado final. Correa (1999) y Canal (2000) proponen al crecimiento como un medio para alcanzar los objetivos de la empresa, en tanto que para éstas crecer no es un objetivo último, sino la forma de garantizar la supervivencia de la organización en el mediano y largo plazo, tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas empresas preocupadas por la competitividad actual y futura de sus organizaciones.

Dadas la múltiples variantes en el concepto de crecimiento empresarial, se opta por la definición de Blázquez, Dorta y Verona (2006b) quienes lo catalogan como

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo. (Blázquez et al., 2006b, p. 172)

Esta definición abarca los aspectos mencionados anteriormente ofreciendo una visión integral del concepto de crecimiento al unificar diversos niveles en su definición como variables

individuales, organizacionales y del entorno, lo cual además resulta ser la aproximación más acertada para definir este concepto (Chandler et al. 2009 citado en Seclen 2016).

## 1.2. Modelos de crecimiento empresarial

En esta sección se realiza una revisión teórica respecto a los principales modelos de crecimiento empresarial formulados por diversos autores, de los cuales se pueden identificar las variables de crecimiento empresarial determinadas en cada caso y que aportan a la elaboración de la presente investigación.

### 1.2.1. Modelo de Blázquez, Dorta y Verona

El modelo de Blázquez, Dorta y Verona (2006a) se enfoca en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas para las cuales clasifican determinadas variables como factores explicativos del crecimiento empresarial. Las dividen en factores internos y externos como se indica en la Tabla 1:

**Tabla 1: Factores que favorecen el crecimiento empresarial**

Factores internos	Factores externos
a) La edad y el tamaño b) La motivación c) La estructura de propiedad d) La gestión de conocimiento	<b><i>Relativos al entorno sectorial</i></b> a) Los competidores b) Los clientes c) Los proveedores <b><i>Relativos al macroentorno</i></b> a) La demanda b) Las mejoras tecnológicas c) La accesibilidad a créditos privados d) El apoyo gubernamental

Adaptado de: Blázquez et al. (2006a)

Según los autores, a nivel interno se busca definir las potencialidades “que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzando con el tiempo” (Blázquez et al., 2006a, p. 45). De esta manera, se tiene que la edad y el tamaño, basadas en la perspectiva de crecimiento según el ciclo de vida, resultan relevantes en el análisis empresarial.

Asimismo, la motivación, entendida como la actitud de los directivos, cumple un rol importante en el desempeño organizacional, mientras que la estructura de propiedad relacionada con su composición y dispersión accionaria, además de la gestión del conocimiento que guarda relación con la importancia del activo intangible en las organizaciones, complementan los factores internos considerados por los autores como relevantes para el proceso de crecimiento empresarial (Blázquez et al., 2006a).

Respecto a los factores externos, se consideran aquellos elementos externos a la organización que se deben identificar y controlar a fin de que no afecten de manera negativa. Se desarrollan dos niveles de análisis, uno sectorial enfocándose en los actores inmediatos con los que se interactúa; y un segundo nivel que involucra al macro entorno; es decir, variables de índole económica, políticas, sociales, entre otros. Todos ellos son considerados por los autores a fin de tener un panorama de los aspectos que pueden condicionar el crecimiento en la empresa.

### 1.2.2. Modelo de Morrison, Breen y Ali

Morrison, Breen y Ali (2003) plantean un modelo de crecimiento tomando en cuenta el hecho de que los recursos que rodean a las pequeñas empresas son limitados; por ello, indican que estos se deben direccionar solamente hacia aquellas organizaciones que realmente presentan un panorama favorable al crecimiento. En base a ello, proponen la identificación de los factores pro crecimiento que caracterizan a estas empresas bajo un esquema de intenciones, oportunidades y habilidades.

De esta manera, junto a cada una de estas categorías, se determinan ciertos factores que contribuyen al crecimiento de pequeñas empresas; además que los autores también indican aquellos factores que inhiben esta orientación, como se puede apreciar en la Tabla 2:

**Tabla 2: Factores favorables e inhibidores del crecimiento**

	Factores que favorece el crecimiento	Factores que inhiben el crecimiento
Intención	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variables demográficas</li> <li>-Características personales</li> <li>-Valores y creencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de ambición y visión</li> <li>-Enfoque saboteador</li> <li>-Nivel de proteccionismo</li> <li>-Maduración en ciclo de vida</li> </ul>
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel educativo</li> <li>-Conocimiento en negocios</li> <li>-Competencia de los gerentes</li> <li>-Potencial de crecimiento de productos, bienes y locales</li> <li>-Constitución legal del negocio</li> <li>-Aprendizaje proactivo a través de redes sociales o informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitadas competencias directivas</li> <li>-Reducida formación en habilidades</li> <li>-Expansión física y limitación en producción</li> <li>-Estructura organizacional deficiente</li> </ul>
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Condiciones del mercado</li> <li>-Acceso a financiamiento</li> <li>-Regulación del sector público</li> <li>-Mercado de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja posición de poder dentro de la industria y mercados</li> <li>-Alta dependencia en externalidades</li> <li>-Condiciones financieras y económicas adversas</li> <li>-Asesoría gubernamental deficiente para los negocios</li> <li>-Comunicación y regulación gubernamental restrictiva</li> </ul>

Adaptado de: Morrison et al. (2003)

Asimismo, los autores señalan que cada categoría está intrínsecamente relacionada entre sí, por lo cual se necesitan desarrollar las tres a fin de lograr un crecimiento. Es decir, sin oportunidad no se puede realizar la intención, sin intención el crecimiento de negocio simplemente no se logra y sin habilidad, la intención y oportunidad no encuentran un camino exitoso (Morrison et al., 2003). Entonces, a través de este modelo, se ofrece una agrupación sencilla para definir los factores a tomar en cuenta por los empresarios en la toma de decisiones que favorezcan al crecimiento.

### **1.2.3. Modelo de Wiklund, Patzelt y Shepherd**

Wiklund, Patzelt y Shepherd (2009) construyen un modelo de crecimiento basado en las perspectivas de crecimiento en pequeñas empresas como categorías de estudio. Para esto, se busca relacionar la actitud, ambiente y recursos con la orientación emprendedora (que según los autores también comprende el ajuste estratégico) y, a su vez, la orientación emprendedora con el crecimiento de pequeñas empresas. Para esto, desagregan cada categoría en factores para su análisis, los cuales han sido clasificados en la Tabla 3:

**Tabla 3: Categorías del Modelo de Crecimiento Empresarial**

<b>Categoría</b>	<b>Factores</b>
Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de riesgos</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Innovación</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamismo</li> <li>- Hostilidad</li> <li>- Heterogeneidad</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de la empresa</li> <li>- Capital Humano</li> <li>- Redes de contactos</li> </ul>
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas del empresario: creatividad, beneficios personales, estabilidad, poder, aumentar las ventas, aumentar la empleabilidad</li> <li>- Tareas de trabajo favoritas</li> <li>- Expectativas de consecuencias de crecimiento</li> <li>- Intención de crecer</li> </ul>

Adaptado de: Wiklund et al. (2009)

Con esto, los autores pretenden construir un modelo integrador del crecimiento en donde se estudie los efectos (directos o indirectos) de la actitud emprendedora en base a las demás categorías, y, en base a esto, determinar factores que están inhibiendo o limitando el crecimiento de las pequeñas empresas.



#### 1.2.4. Modelo de Davidsson, Achtenhagen y Naldi

Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) realizan una revisión teórica sobre las investigaciones realizadas anteriormente por distintos autores respecto al crecimiento en pequeñas y medianas empresas a fin de aportar a la discusión conceptual y metodológica para nuevos estudios.

Respecto a los aspectos a considerar como facilitadores o inhibidores del crecimiento, los autores mencionan que se ha estudiado infinidad de posibles determinantes, los cuales pueden ser categorizados entre internos y externos a la organización (Davidsson et al., 2010). Asimismo, los autores se basan en la organización propuesta por Storey (1994) para los determinantes internos, categorizándolos en los siguientes tres aspectos: el empresario, la firma y la estrategia.

A nivel externo, los elementos a considerar resultan ser más variables; sin embargo, aspectos que se engloben dentro del crecimiento de la industria o el dinamismo de la región se indican como una influencia positiva en el crecimiento empresarial (Davidsson et al., 2010). Las variables propias del contexto específico de cada organización, cuyos resultados varían según cada estudio, de igual manera deben ser consideradas y analizadas según el entorno. En la Tabla 4 se presentan los aspectos que pueden favorecer o inhibir el crecimiento.

**Tabla 4: Determinantes internos y externos para el Crecimiento Empresarial**

Determinantes internos	Determinantes externos
a) Empresario	a) Crecimiento en la industria
b) Firma	b) Dinamismo regional
c) Estrategia	c) Contexto específico

Adaptado de: Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010)

Para la presente investigación se toma en cuenta los elementos propuestos por los autores Davidsson et al. (2010) ya que su modelo está enfocado en una revisión teórica de estudios previos respecto a determinantes que pueden favorecer el crecimiento empresarial en pequeñas y medianas empresas, por lo que se considera pertinente y completo. Asimismo, estos autores están alineados con el concepto de crecimiento propuesto por Blázquez et al. (2006b) y mencionado anteriormente, contando con variables multinivel al incluir aspectos propios del empresario, del entorno y organizacionales, los cuales se agrupan como determinantes internos y externos.

De esta manera, dentro de los mismos se toman únicamente los aspectos internos que puede presentar una organización y, dentro de ellos, las características del empresario, a fin de analizar su desenvolvimiento en la empresa caso de estudio. Así, se toma las siguientes subcategorías de las que se compone: Motivación del empresario, Educación del empresario y

Experiencia de dirección. Dado que se ha encontrado suficiente evidencia que apoye estas categorías, se toma en cuenta como una de las bases de análisis para la presente investigación.

## **2. Estrategias de Crecimiento Empresarial**

Para hacer frente a los actuales y posibles competidores o al entorno cambiante en que se desarrolla una empresa, Lambin (2003) indica que se pueden tomar tres caminos diferentes de crecimiento en base a los objetivos que se haya planteado la organización. Así, tenemos lo siguiente:

- Si los objetivos buscan una mejora a nivel del mercado interno en el que se actúa, el crecimiento será intensivo
- Si los objetivos de la empresa apuntan a incluir actividades fuera del *core business*, el crecimiento se dará por diversificación
- Si los objetivos buscan destacar en la industria, el crecimiento será integrado

A continuación se explica a mayor detalle cada uno de estos tipos de crecimiento y las alternativas de estrategias que cada empresa podría seguir en cada caso, según las definiciones que ofrecen los autores.

### **2.1. Estrategias Intensivas**

Según Lambin (2003), las empresas recurren a este tipo de crecimiento cuando aún existe la posibilidad de posicionarse mejor en el mismo mercado en que se actúa. Entre las estrategias que definen este tipo de crecimiento se encuentran las siguientes:

#### **2.1.1. Estrategia de penetración**

Se trata de incrementar la participación de la empresa con sus productos actuales en los mercados actuales a través de aumentar la cuota de mercado en base a tácticas de marketing, colaboración entre empresas o también adoptar una posición defensiva de la cuota alcanzada. Lambin (2003) y David (2003).

#### **2.1.2. Estrategia de desarrollo de mercados**

Se trata de incrementar las ventas de los productos actuales pero en nuevos mercados. Según Lambin (2003), se debe adelantar la solución de asuntos que el consumidor aún no ha percibido creando así un nuevo mercado. También se puede presentar el producto en nuevos segmentos o canales de distribución e incluso apuntar hacia nuevas áreas geográficas, como indica David (2003).

### ***2.1.3. Estrategia de desarrollo de productos***

Consiste en dirigirse al mismo mercado pero con productos repotenciados o con un mayor valor agregado (Lambin, 2003). El autor también menciona que se pueden elaborar productos con características especiales, ampliar la gama o mejorar la calidad.

## **2.2. Estrategias de Integración**

Según el análisis de Lambin (2003), las estrategias de crecimiento integral se justifican si el fin de obtener una mayor rentabilidad en el negocio se logra a través de un mayor aprovechamiento en la cadena industrial, ya sea asegurando el abastecimiento o controlando la distribución. De esta manera, tenemos que las principales estrategias de este tipo de crecimiento son la integración regresiva, integración progresiva e integración horizontal.

### ***2.2.1. Estrategias de Integración Regresiva***

También llamada integración vertical hacia atrás, este tipo de estrategia se realiza principalmente cuando el suministro de un insumo o producto resulta un asunto clave para la empresa o cuando el proveedor no cuenta con los conocimientos o recursos necesarios para entregar un producto acorde a las necesidades de la empresa (Lambin, 2003). Otros autores como David (2003) señalan también que la búsqueda de propiedad y de control son los ejes principales que llevan a este tipo de integración.

### ***2.2.2. Estrategias de Integración Progresiva***

Denominada también como integración vertical hacia adelante, se realiza para controlar los puntos de venta o la distribución de los productos, desarrollando franquicias, contratos o tiendas propias. La finalidad es acercarse y comprender mejor al cliente para saber qué ofrecerle (Lambin, 2003).

### ***2.2.3. Estrategias de Integración Horizontal***

Esta estrategia busca consolidar la posición competitiva de una empresa al controlar o absorber a sus competidores. Entre las razones para tomar esta decisión se encuentran el “neutralizar a un rival que estorbe, beneficiarse de la complementariedad de las líneas de los productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos restringidos del mercado” (Lambin, 2003, p.461). Como podemos observar, la diferencia con los tipos anteriores de integración, es que en este caso el enfoque se dirige a los competidores.

## **2.3. Estrategias de diversificación**

La decisión por este tipo de crecimiento viene como resultado de encontrarse en un mercado o sector ya saturado donde la empresa ya no logra mayor rentabilidad ya sea por una fuerte competencia o porque el mercado ya está en declive. Con esta estrategia se busca insertar nuevos productos y/o entrar en nuevos mercados, y podemos diferenciar las siguientes dos estrategias según Lambin (2003):

### **2.3.1. Diversificación concéntrica**

A través de esta estrategia, la empresa busca entrar con nuevos productos pero que guarden relación con la actividad que ha venido desarrollando. El objetivo es beneficiarse de la vinculación existente entre ambos campos. Según Lambin (2003), la finalidad es “atraer nuevos grupos de compradores y ampliar el mercado de referencia de la empresa” (p.463).

### **2.3.2. Diversificación pura**

Esta estrategia es más osada ya que involucra entrar en nuevas actividades que no guardan relación con los trabajado anteriormente, con el fin de rejuvenecer la cartera de productos (Lambin, 2003). Además el autor señala que la cultura empresarial y estilo de dirección pueden jugar un papel importante en el éxito o fracaso de esta diversificación.

Mientras que Lambin (2003) considera tanto la diversificación pura y concéntrica dentro de esta estrategia, otros autores como David (2003) y D’Alessio (2015) no consideran la diversificación pura sino dos subcategorías a las que denominan como diversificación conglomerada y diversificación horizontal, las cuales se detallan a continuación:

- **Diversificación Conglomerada:** Aplicada cuando las ventas están en descenso y se buscar salir del mercado que se encuentra saturado, incursionando con nuevos productos totalmente diferentes a los anteriores.
- **Diversificación Horizontal:** Aplicada en el mismo mercado ofreciendo diferentes productos. Se enfoca en mejorar los canales de distribución para poder llegar a los mismos consumidores con productos no relacionados. En esta situación pueden coexistir tanto los productos actuales como los nuevos.

Si bien Lambin (2003) culmina su clasificación de estrategias en base a las categorías intensivas, integradas o de diversificación, autores como D’Alessio (2015) y David (2003) indican que, aparte de estas estrategias, se pueden tomar en cuenta también las estrategias genéricas desarrolladas por Porter (2004) y las estrategias defensivas, como posibles alternativas para llevar la organización al éxito, como se explica a continuación:

## 2.4. Estrategia Genérica Competitiva

Respecto a las estrategias genéricas competitivas, según D'Alessio (2015) son aquellas que le otorgan una ventaja a las empresas en el sector industrial ya que se enfocan en superar a los competidores según distintas decisiones que tome la empresa. La clasificación de estas estrategias fue desarrollada inicialmente por Porter (1980) y fueron diseñadas para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Liderazgo en costos:** Se destaca por valorar la minimización de costos por unidad de producción, ofreciendo productos estandarizados a un público sensible al precio. Esta situación apunta a grandes volúmenes de ventas en un amplio mercado y, por ello, exige bastante control en el trabajo y reducción de costos en las distintas etapas del proceso.
- **Diferenciación:** Se valora la creatividad, desarrollo tecnológico y enfoque de marketing para elaborar productos que destaquen frente a la competencia y logren una alta calidad para determinado mercado. Además, según David (2003), esta decisión debe tomarse en cuenta luego de haber estudiado cuidadosamente al consumidor y sus preferencias, a fin de que el desarrollo del producto pueda contemplar estos requerimientos y se pueda pagar un precio mayor por el producto y generar una conexión especial con el consumidor por los atributos ofrecidos.
- **Enfoque:** Según D'Alessio (2015), esta estrategia resulta adecuada para pequeñas empresas ya que se toma un segmento de mercado menos amplio y, en base a los objetivos y características propias de la organización, se decide por un liderazgo en costos o en calidad. Asimismo, a diferencia de lo que propone Porter (1980) sobre estas tres estrategias, D'Alessio señala una división adicional que sería el nicho, como un micro enfoque de la empresa ya sea, igualmente, en costos o en calidad.

El autor indica además que, más allá de definir el alcance al que se pretende llegar, las organizaciones de este tipo generalmente primero toman una decisión sobre costos o sobre calidad y la van desarrollando posteriormente. Difícilmente una empresa puede pasar de una estrategia de costos a una de calidad, mientras que es más factible que se inicie por una de estas y se amplíe el alcance de mercado después (D'Alessio, 2015).

## 2.5. Estrategias defensivas

Finalmente, David (2003) y D'Alessio (2015) incluyen a las estrategias defensivas como un grupo importante de estrategias que deben tomarse en cuenta cuando las organizaciones buscan hallar una salida favorable frente a situaciones financieras u operativas deficientes. Esta estrategia se lleva a cabo a través de alguna de las siguientes decisiones:

- **Aventura Conjunta:** Sucede cuando dos o más organizaciones deciden unirse y forman una nueva con fines cooperativos; es decir, apoyarse respecto a reducción de riesgos de inversión, crear sinergias en distintos ámbitos, compartir conocimientos, facilitar la introducción de alguna tecnología o hacer frente a un competidor mayor.
- **Atrincheramiento/reducción:** Sucede cuando la organización se reordena reduciendo costos y/o activos debido a que su tamaño actual no le permite obtener ventajas en el mercado.
- **Desposeimiento/desinversión:** Sucede cuando la estrategia de atrincheramiento no ha sido efectiva y la organización debe deshacerse de unidades de negocio por distintos motivos como la generación de pérdidas, incongruencia con la organización, entre otros.
- **Liquidación:** Sucede cuando ninguna de las estrategias anteriores dio resultado y la empresa se ve en la necesidad de vender todos sus activos al valor tangible.

### **3. Integración vertical**

En el caso de estudio, la empresa optó por una estrategia de integración vertical; es decir, un crecimiento integrado como se describió anteriormente. Autores como David (2003) mencionan que estas estrategias “permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores” (p.160). Por lo cual, a continuación se desarrolla con mayor profundidad esta decisión, las dimensiones que la conforman y los factores que pueden ser favorables para que se dé.

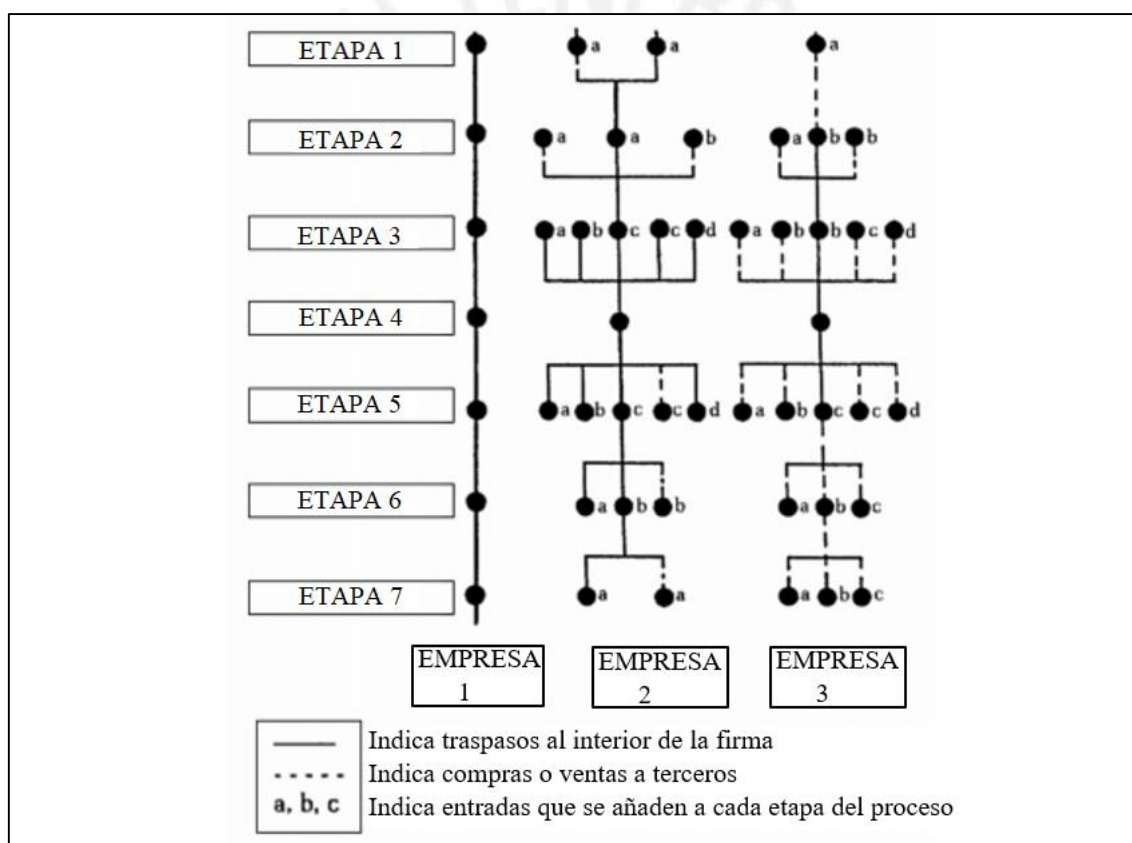
#### **3.1. Dimensiones de la Integración Vertical**

Según Harrigan (1985) las empresas que deciden integrarse verticalmente, deben tomar en cuenta cuatro dimensiones a fin de tener un mejor entendimiento de la estrategia. Cada uno de estos aspectos se desarrolla a continuación:

- **Amplitud de actividades integradas:** Se refiere al número de tareas que se realizan en una misma unidad estratégica de la empresa. Las firmas que realizan varias actividades ascendentes o descendentes en la misma unidad, se denominan ampliamente integradas Muñoz y Valenzuela (2016). En la Figura 3 se puede identificar a la empresa 2 como la que posee una mayor amplitud de integración en comparación a las demás.
- **Etapas de las actividades integradas:** Se refiere a las “etapas tecnológicamente separables del proceso productivo” (Muñoz y Valenzuela, 2016, p.16), las cuales van desde obtención de materia prima hasta red de tiendas. En la Figura 3 se puede identificar seis etapas para las empresas 1 y 2, mientras que la empresa 3 cuenta con solo tres etapas dado que compra parte de sus productos a terceros.

- Grado de transferencia interna: Es la proporción de recursos transferidos internamente entre unidades estratégicas de una empresa. La compañía que se autoabastezca en cada una de sus etapas, se dirá que posee un grado de integración vertical mayor (Muñoz & Valenzuela, 2016). En base a esto, en la Figura 3 se puede apreciar que la empresa 1 es la que posee un mayor grado de integración ya que no intervienen terceros en el traspaso de producción.
- Forma de integración: Se refiere a la proporción de capital invertido en la integración, lo que indica el control que posee la empresa en cada una de sus fases (Muñoz & Valenzuela, 2016). En la Figura 3 podemos apreciar que la empresa 1 ejerce mayor control en comparación con las demás empresas.

**Figura 3: Caracterización de las dimensiones de la Integración Vertical**



Fuente: Harrigan (1985)

De esta manera, se puede ver que la estrategia de integración vertical no se define únicamente como la apropiación de eslabones a lo largo de la cadena productiva; si no que se debe revisar de forma más específica cada una de las cuatro dimensiones que la conforman, lo cual proveerá una perspectiva más completa y precisa que facilitará la toma de decisiones y el seguimiento de la estrategia.

A continuación, se describen las condiciones identificadas por diversos autores que favorecerían la elección de esta estrategia como la mejor alternativa. Cabe recalcar que no son necesaria ni exclusivamente los elementos que en la práctica los empresarios podrían contemplar.

### 3.2. Modelos de análisis para la integración vertical

En esta sección, se presenta los modelos de análisis para la integración vertical consultados, describiendo así lo factores que los autores considerar para la toma de decisión en relación a esta estrategia.

#### 3.2.1. Modelo de Stuckey & White

De acuerdo con Stuckey & White (1993), la integración vertical es una compleja y costosa estrategia, la cual debe analizarse a profundidad, ya que de ser tomada es difícil poder revertirla. Por ello, los autores desarrollaron un modelo con cuatro categorías de criterios a evaluar, como se aprecia en la tabla 5, por los dueños o gerentes de las empresas para determinar si es conveniente integrarse; de ser estos positivos sí será adecuado integrarse, de lo contrario, no.

**Tabla 5: Criterios para la integración vertical**

Costos de Establecimiento	Costos de Transacción	Riesgos de transacción	Efectividad de la coordinación
Costos de Capital	Costos de información	Posibilidad de irrazonables cambios en el precio	Nivel de inventarios
Costos de implementación de sistemas	Costos de asesoramiento legal	Suministro o venta de hipoteca	Capacidad de utilización
Costos de capacitación	Costo del producto o servicio	Aislamiento de mercado	Rendimiento de entrega
			Calidad

Adaptado de: Stuckey y White (1993)

De los criterios anteriormente mencionados se desprenden cuatro situaciones, que, de presentarse en una empresa, esta sí debería integrarse. En primer lugar, si el mercado es demasiado arriesgado y poco fiable. En segundo lugar, si las empresas en las etapas adyacentes de la cadena de la industria tienen mayor poder de mercado que la empresa en su etapa. En tercer lugar, si la integración vertical crearía o explotaría el poder de mercado de la empresa, incrementando las barreras a la entrada o permitiendo la discriminación de precios a través de los segmentos de clientes. En cuarto lugar, si el mercado es joven y la empresa necesita integrarse para desarrollar un mercado, o si el mercado está disminuyendo y los independientes están saliendo de las etapas adyacentes.



Finalmente, se debe destacar que los autores brindan como recomendación general que una empresa no debe integrarse verticalmente a menos que sea absolutamente necesario para la creación o protección del valor de la empresa.

### **3.2.2. Modelo de Gil y Camacho**

Gil y Camacho (2002) analizan la integración vertical desde la óptica de distintas teorías, dentro de las cuales se ofrecen condiciones que aportan a la toma de decisiones para optar o no por integrarse en la cadena productiva.

Los autores mencionan que tanto las mejoras en tecnología, el nivel de incertidumbre en el mercado y la importancia de los demás actores en los mercados no competitivos son factores a considerar para decidir integrarse bajo la óptica de la teoría de poder de mercado. De esta manera, si al integrarse se puede aumentar el poder de mercado y/o reducir el grado de incertidumbre, esta estrategia sería la adecuada (Gil & Camacho, 2002).

Sin embargo, Gil & Camacho (2002) también señalan que se debe complementar esta teoría para contextos donde se encuentran solo pequeñas y mediana empresas, ya que al formar parte de un mercado competitivo, no existe alguna que posea un gran poder de mercado frente a las otras, por lo que no existirían motivos para integrarse solo bajo esa teoría.

En base a ello, se toman en cuenta también otras perspectivas para apoyar la toma de decisiones respecto a la integración, como la teoría de los costes de transacción e información y costos de gestión, la frecuencia de transacciones y la especificidad de los activos.

Finalmente, la teoría de la agencia complementa los enfoques vistos con anterioridad ya que permite identificar el factor oportunista presente en las relaciones y que puede también determinar las decisiones de integración horizontal y vertical. Para que se desarrolle este comportamiento oportunista existe el reparto asimétrico de la información y la presencia de activos específicos (Gil & Camacho, 2002).

La metodología de los autores plantea dos objetivos, el primero, aportar a definir los factores que influirían en la decisión de integración vertical y el segundo, determinar los beneficios y costos de la integración. De esta manera, los autores (Gil & Camacho, 2002) condensan todas las variables vistas con anterioridad en las siguientes cuatro categorías: a) Costos de gestión y producción, b) Mercado, c) Activos específicos y d) Tecnología. Además, plantean los beneficios y costos que significarían cada una de ellas en una decisión de integración vertical, como se aprecia en la Tabla 6:

**Tabla 6: Factores que influyen en la decisión**

Factores	Beneficios	Costes
Costes de gestión y producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internalización de economías de escala (producción y logística)</li> <li>- Economía de alcance</li> <li>- Disminución de los costes de estructura</li> <li>- Disminución de los costes de negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de encaje de dimensiones mínimas eficientes</li> <li>- Incremento de los costes de control</li> <li>- Exceso de capacidad de producción</li> <li>- Incremento del coste de gestión y coordinación</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de la incertidumbre en el suministro: calidad y precio</li> <li>- Disminución de las asimetrías de información</li> <li>- Creación de barreras de entrada</li> <li>- Incremento del grado de diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidez en el suministro</li> <li>- No se aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado</li> <li>- Renunciar a los efectos de la competencia: I+D y calidad</li> <li>- Pérdida de especialización</li> </ul>
Activos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desaparición de los comportamientos oportunistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de barreras de salida</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección frente a copia o imitación (por control interno)</li> <li>- Transferencia interna de tecnología</li> <li>- Favorece el control/planificación de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduce la flexibilidad y aumenta la rigidez</li> </ul>

Fuente: Gil y Camacho (2002)

Como se puede apreciar, con esta organización los autores pretenden facilitar la toma de decisión al aportar tantos los aspectos favorables como las consideraciones a tener en cuenta para cada uno de los factores mencionados con anterioridad, los cuales, además, se concentran en un modelo que integra a los diversos enfoques explicados.

### 3.2.3. Modelo de Acemoglu, Johnson y Mitton

Según estos autores, la integración vertical es aquella estrategia que fomenta inversiones y reduce los problemas de retención cuando los mercados son imperfectos (Acemoglu, et al., 2009). De esta forma, esta estrategia ha de ser más frecuente cuando se es difícil pactar en el mercado contratos de largo plazo con empresas proveedoras.

Para la formulación de un modelo de evaluación para integrarse verticalmente o no, los autores han considerado los factores que se muestran en la tabla 7 a continuación:

**Tabla 7: Modelo de Factores para la Integración Vertical de Acemoglu, Johnson y Mitton**

Factores a considerar para la integración vertical
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo financiero</li> <li>- Costos de contratación</li> </ul>

Adaptado de: Acemoglu et al. (2009)

Estudiando estos factores, se busca encontrar relaciones entre el desarrollo financiero de los países y los costos de contratación en relación al desarrollo de la integración vertical en las empresas. Para esto, los autores consideran el estudio del ambiente, equilibrio bajo la integración

vertical, equilibrio bajo la no integración vertical y la decisión de integración vertical por la cual las organizaciones optan.

Así, este análisis escoge únicamente una perspectiva económica de la dinámica comercial entre una empresa proveedora de algún producto/servicio y una empresa que se abastece de esta. En tal sentido, los autores proponen diferentes escenarios hipotéticos mediante fórmulas económicas, de donde resultan posibles resultados de la interacción entre estos dos participantes. De manera transversal a todos los factores, mencionan la relevancia de la tecnología, problemas institucionales y acceso a financiamiento para la inversión.

Como resultado del estudio, se determina que estos dos factores no tienen efecto en la integración vertical. Sin embargo, se encontró que los países que cuentan con mejores condiciones de costos de contratación y de desarrollo financiero habrían desarrollado de mejor manera la estrategia, en tanto que también se cumpla la existencia de industrias intensas en capital.

Luego de la revisión de la literatura sobre condiciones que favorecen la integración vertical, se considera la selección de determinados factores presentados por Gil y Camacho (2002), ya que son los principales en una decisión de integración vertical aplicado al caso de estudio. Además, están actualizados y presentan una metodología de análisis a diferencia de lo que propone Stuckey y White (1993). En cuanto a Acemoglu et. al. (2009), no se considera su modelo al estar enfocado en un análisis únicamente económico y prescindir de aspectos cualitativos que también resultan importantes.

De esta manera, los factores seleccionados del modelo de Gil y Camacho (2002) son: (a) Mercado, (b) Costos de Transacción e Información, (c) Costos de gestión y producción y (d) Especificidad de los Activos. Estos factores han sido tomados en cuenta para desarrollar la matriz que en los siguientes capítulos se detalla a mayor profundidad.

Asimismo, a fin de complementar la matriz de análisis elaborada, se considera el factor “características del empresario” de Davidsson et al. (2010), que forma parte de uno de los modelos de crecimiento explicados con anterioridad, en base a que el autor considera importante este aspecto si una empresa decide crecer y, además puede ser favorable en la aplicación de determinadas estrategias. De esta manera, se considera como complementario a los factores que proponen Gil y Camacho para la integración vertical, ya que evalúan aspectos importantes sobre la gestión interna de la organización, los cuales no han sido considerados por dichos autores.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En esta sección se describe el sector en el que se desarrolla la investigación. Para esto, se realiza un recuento de su importancia a nivel internacional y a nivel nacional, además de describir la cadena productiva de la madera a nivel general, las principales industrias que la componen y su composición empresarial. Cabe resaltar que se está presentando en esta sección información estadística sobre el sector que muestre su evolución desde el 2007 al 2016, para que se pueda comprender el contexto completo sobre la cual la empresa ha desarrollado la estrategia a analizar.

### 1. Importancia del Sector Forestal a nivel internacional

El sector forestal a nivel internacional tiene una contribución económica importante en los países del mundo, en tanto que emplea a 13.2 millones de personas, con más de 5,000 tipos de productos madereros y da un valor agregado bruto de más de US\$ 600 000 millones anuales (Banco Mundial, 2016). Según estadísticas del Banco Mundial, la demanda mundial de maderas al 2050 duplicaría cuatro veces a la actual, lo cual significa una demanda de 4,500 millones de m<sup>3</sup> de madera en trozos.

Es clara la contribución e importancia del sector forestal para la economía internacional. Así, las empresas que producen productos forestales, sea para el consumo interno como para la exportación, representan un porcentaje importante en la base económica de la mayoría de los países (Schmincke, 2000).

La madera, materia prima de ese sector, es el único *commodity* a nivel mundial cuya demanda aumentará en los siguientes treinta años (Banco Mundial, 2016). Para obtenerla, varios países han apuntado a apostar por plantaciones forestales comerciales con tecnología de punta y otras por obtenerlas vía bosques naturales. Más allá de su proveniencia, la madera y este sector representan acorde a la FAO (2000) una gran alternativa para el aprovechamiento de la tierra, la cual es capaz de competir con otras.

A pesar de su importancia y contribución, este sector ha sido percibido a lo largo del tiempo como una fuerza destructiva, en vez de un elemento esencial en el proceso de desarrollo sostenible (Schmincke, 2000). Esto se encuentra relacionado con el inadecuado aprovechamiento de los bosques y su repercusión en el medio ambiente, además de prácticas empresariales y políticas públicas no tan eficientes (Schmincke, 2000).

A nivel Latinoamérica, dentro de los países más representativos con un sector forestal desarrollado se encuentran Brasil y Chile, los cuales presentan los valores FOB de exportación y generación de empleo más altos del subcontinente, además de la generación de plantaciones

forestales eficientes y competitivas. Así, por ejemplo, el sector forestal chileno representa el 2.5% de PBI del país, contribuyendo en un 4% a la generación de empleo (Mendiola et al., 2016).

## **2. El sector Forestal en el Perú**

A continuación, se presenta el sector forestal peruano y su marco legal, seguido de los productos que ofrece y sus mercados, la cadena productiva de la madera y las industrias principales que la componen.

### **2.1. Descripción del sector forestal peruano y marco legal**

Según MINAGRI (2011), el Sector Forestal comprende aquellas empresas enfocadas en actividades de silvicultura, extracción, administración, investigación, conservación, protección, monitoreo, restauración, evaluación, manejo, aprovechamiento, poblamiento, repoblamiento y mejoramiento del patrimonio forestal. Además de esto, incluye también las actividades de forestación y reforestación, actividades agroforestales y silvopastoriles en tierras de capacidad de uso mayor forestal o de protección y toda actividad derivadas del uso, disfrute, conocimiento, aprovechamiento comercial, transformación, almacenamiento, transporte y distribución de los recursos forestales (MINAGRI, 2011).

En cuanto a la ley que lo rige, desde el 2011 hasta la actualidad se encuentra vigente la “Ley Forestal y de Fauna Silvestre” N° 29763 de la Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (MINAGRI, 2011), la cual norma las actividades autorizadas en el sector, así como estipula principios generales a cumplir, de los cuales se resalta el dominio absoluto del Estado sobre los recursos del patrimonio forestal y de fauna silvestre del país, así como sobre sus frutos y productos en tanto no hayan sido legalmente obtenidos; y la eficiencia y mejoramiento continuo bajo un enfoque de gestión adaptativa.

### **2.2. Productos del sector forestal peruano y mercado**

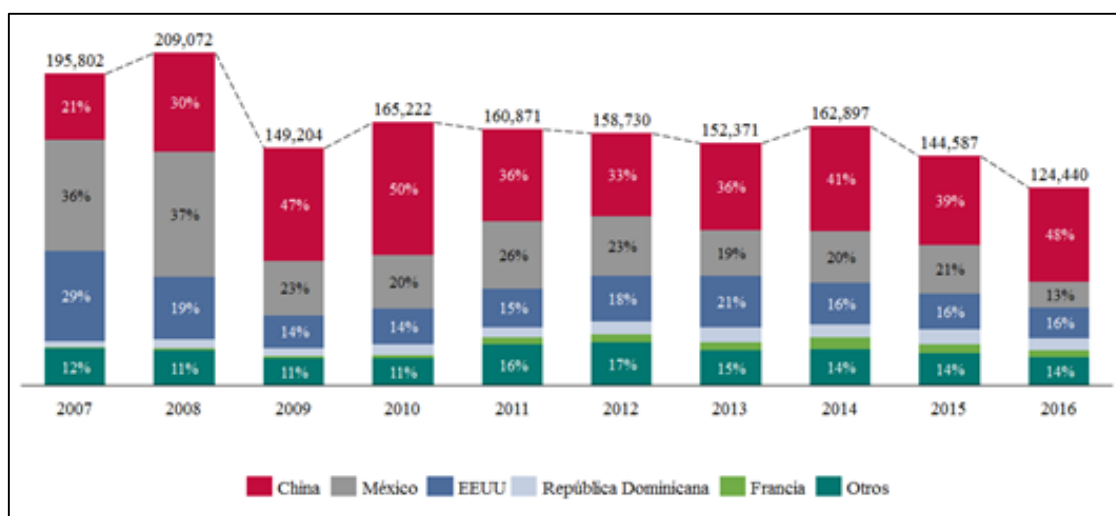
Los productos que conforman el sector forestal se dividen en dos: Productos Maderables, como la madera aserrada, tableros, muebles, entre otros; y productos no maderables, como el bambú, la tara, castañas, entre otros (ver anexo B). En tanto la empresa caso de estudio se concentra en productos maderables, este apartado se concentra en presentar información sobre esta rama de productos forestales.

Respecto al mercado al cual se dirigen estos productos forestales maderables, este puede ser interno y externo. El primero es mucho mayor que el segundo, siendo así que la producción maderable del país abastece en un 80% el mercado interno o consumo doméstico, mientras que solo el 10% se dirige al mercado externo. Esto se da en tanto que la producción nacional no es

muy sofisticada y no cuenta con certificaciones de calidad que permitan el acceso al mercado exterior (CITE Madera, 2016).

La informalidad característica y habitual de este sector y, en especial, de sus transacciones comerciales y procedencia de la madera dificulta contar con data exacta respecto al consumo de estos productos a nivel nacional. En tal sentido, se encuentra un mejor registro del consumo externo de los productos maderables en valores FOB, tal cual se observa en la Figura 4 presentada a continuación:

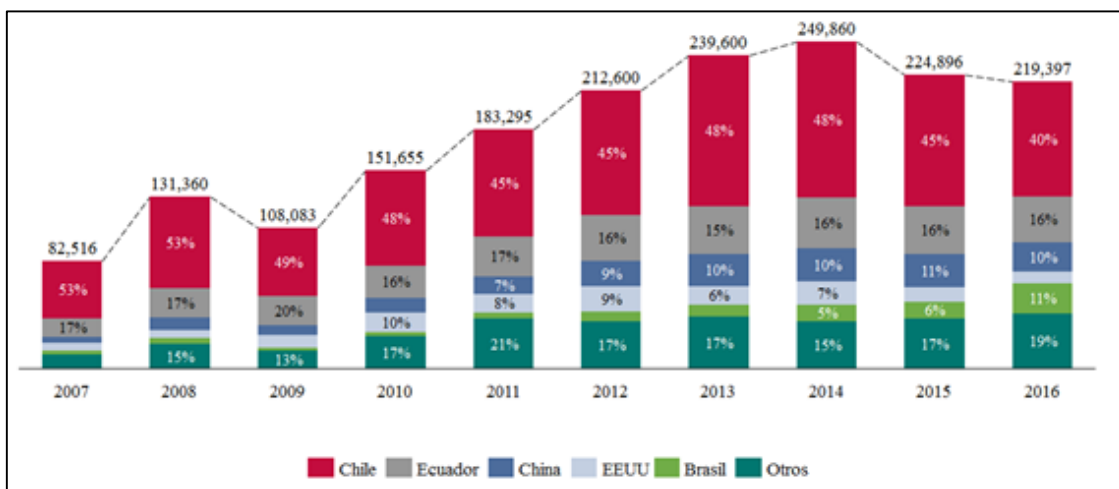
**Figura 4: Exportaciones de Perú de productos maderables del sector forestal por país (en miles de dólares, 2007-2016)**



Adaptado de Trademap (2007 – 2016)

Como se aprecia, las exportaciones peruanas desde el 2007 han disminuido en un 57% al 2016. Cabe resaltar que esta figura no está considerando el producto mueble. Los primeros mercados externos de destino de estos productos han sido, mayormente, China, México y Estados Unidos, primando los productos maderables de mayor valor agregado. Por otro lado, las importaciones de productos maderables al país están en aumento, como se muestra en la siguiente Figura 5:

**Figura 5: Importaciones al Perú de productos maderables del sector forestal por país (en miles de dólares, 2007-2016)**



Adaptado de: Trademap (2007 – 2016)

Tal cual se observa, las importaciones desde el 2007 hasta el 2016 se han incrementado en un 66% aproximadamente. Cabe resaltar que, así como en la anterior figura, esta tampoco está considerando el producto mueble. El país con mayor participación de importación en los años de evaluación ha sido Chile de manera sostenida, seguido por Ecuador, China y Brasil.

Observando las últimas dos figuras, se puede apreciar que, a inicios del 2007, a nivel de los productos forestales maderables (sin contar el mueble), Perú exportaba más productos de lo que importaba, situación que duró hasta el 2011, en donde se aprecia un aumento de las importaciones sobre las exportaciones. Desde entonces hasta fines del 2016, se aprecia que el país importa más productos de esta categoría en específico de lo que exporta, principalmente debido al ingreso de materia prima más asequible como el pino chileno, quitándole así participación a la madera nacional.

### 2.3. Cadena productiva de la madera

En tanto la materia prima de los productos maderables es la madera, la cadena productiva de este segmento del sector se basa en este *commodity*. En tal sentido, los eslabones de la cadena guardan relación con el aprovechamiento y las transformaciones de este recurso forestal, añadiendo mayor valor agregado a medida que se va acercando al consumidor final. Así, se encuentran cuatro eslabones principales: Extracción forestal, Transformación primaria, Transformación secundaria y locación de los productos finales de la materia prima transformada en el mercado. A continuación, se presenta la cadena productiva del sector en la Figura 6:

**Figura 6: Cadena productiva de la madera**



Adaptado de: UNIQUE (2015) y CITE Madera (2008)

El primer eslabón de la cadena productiva, la extracción forestal, comprende el conjunto de procesos productivos de plantación, manejo y aprovechamiento (CITE Madera, 2008), además de actividades preliminares como la construcción de caminos y aprobación de planes de acción para las operaciones forestales, y el traslado de la madera acopiada por transporte terrestre o fluvial. Este eslabón resulta de suma importancia dado que en esta primera fase se definirá la calidad del producto final en base a la calidad del recurso extraído. Entre los principales departamentos de los que se extrae madera se encuentran Loreto, Ucayali, Junín, Madre de Dios y San Martín (todos estos de bosques naturales) y zonas alto andinas de la sierra (plantaciones).

El segundo eslabón, la transformación primaria de la madera, involucra actividades de aserrío (corte longitudinal de madera en trozas), laminado (enchapes, chapas, triplay) y reaserrío (corte longitudinal de tablones a tablas de espesor, ancho y largo definidos). Como actividades secundarias, se encuentran el secado de la madera, especialmente para los productos de exportación. Como nexo entre este eslabón y el siguiente, se encuentran las empresas comercializadoras, las cuales abastecen la demanda al por menor de madera y sus derivados (CITE Madera 2008).

El tercer eslabón, la transformación secundaria, involucra la creación de productos con mayor valor agregado, como puede ser la fabricación de muebles y otras partes de madera, produciéndose puertas, ventanas, marcos, artesanías, etc. En tal sentido, comprende las actividades de habilitado, ensamble, acabados y carpintería, así como actividades de soporte de



distribución y comercialización hasta llegar al consumidor final. Los sectores que más demandan estos productos finales a la actualidad son construcción, alojamiento, restaurantes y educación (UNIQUE, 2015). El cuarto eslabón contempla la locación de los productos finales de la materia prima transformada en el mercado. Así, involucra empresas que brinden servicios conexos al sector, tales como la distribución, diseño y comercialización de tales productos, para llegar así al consumidor final (CITE Madera, 2008).

## **2.4. Principales industrias del sector forestal peruano**

Como se ha visto anteriormente, la cadena productiva de la materia prima del sector involucra diversas y distintas actividades a lo largo de sus eslabones, de las cuales se delimitan ciertos grupos de empresas que comparten las mismas actividades para la generación de productos maderables específicos. Así, acorde a SERFOR (2015), se identifican tres industrias principales en el sector y relacionadas entre sí: la industria forestal, la industria de la madera y la industria del mueble. Estas serán descritas a mayor profundidad en las siguientes secciones.

### ***2.4.1. Industria Forestal***

Esta industria contempla las actividades de aprovechamiento de los recursos disponibles en los bosques, bajo la CIIU 0200 de Silvicultura, extracción de madera y actividades de servicios conexas. Acorde a la descripción de la actividad, esta comprende la producción de madera en rollos para industrias que utilizan productos forestales y la extracción y recolección de productos silvestres distintos de la madera (INEI, 2010).

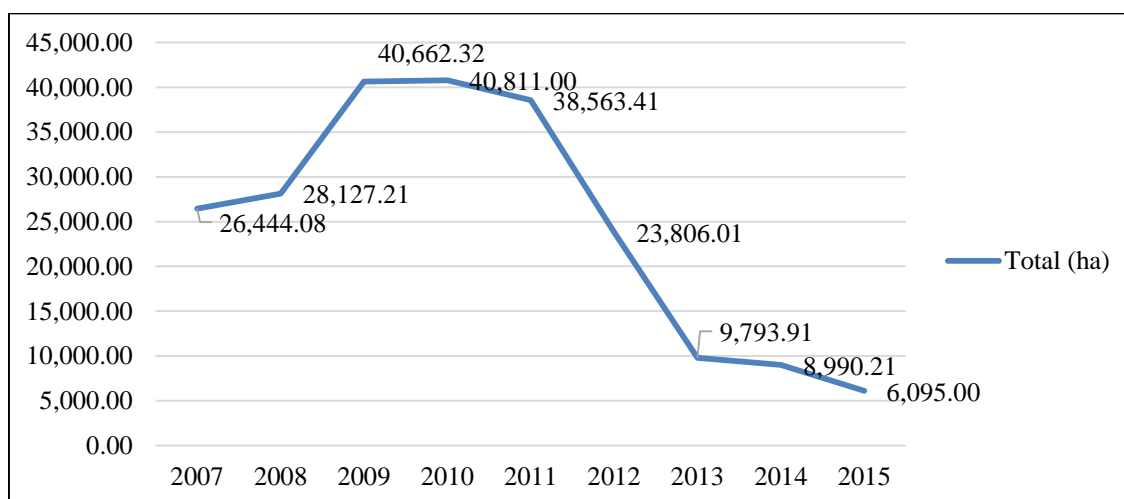
Según el Estudio de Desempeño Ambiental 2003-2013 (MINAM, 2013), esta industria al día de hoy tiene un nivel de desarrollo productivo muy por debajo del potencial del recurso forestal del país en términos de superficie y de diversidad. Esto a pesar de las características positivas del Perú como territorio rico y diverso en recursos naturales, siendo el segundo país en Latinoamérica y onceavo en el mundo con mayor extensión de bosques amazónicos (MINAGRI, 2014).

Acorde a la normatividad forestal vigente, la cual recoge el concepto de zonificación y ordenamiento forestal, se identifican unidades de ordenamiento, las cuales son: Bosques de Producción Permanente, Bosques locales, Bosques en reserva, Bosques protectores, Bosques en tierras de comunidades campesinas y nativas, Bosques en predios privados y plantaciones. (SERFOR, 2017). Todas estas modalidades atienden a diversos intereses, sea productivos (maderables o no maderables), de conservación, de ecoturismo, de forestación, entre otros.

De todas estas modalidades mencionadas, las de interés en particular para el estudio son las plantaciones, los bosques de producción permanentes dadas por concesión a particulares y los

bosques en tierras de comunidades, destinados a la producción maderable. Respecto a la primera modalidad, se entiende por plantación forestal al cultivo con especies forestales (nativas o exóticas) que se genera a partir de la intervención humana y para fines de producción, protección, provisión de servicios ambientales, o una combinación de ellos, en un área determinada (SERFOR, 2017). En la siguiente figura 7 se presenta la evolución de la instalación de plantaciones forestales en hectáreas:

**Figura 7: Evolución de la instalación de plantaciones forestales (ha), 2007 - 2015**



Adaptado de: Perú Forestal en números (2007 – 2015)

Dentro de las regiones predominantes de hectáreas de plantaciones se encuentran La Libertad, Ancash, Ayacucho, Cajamarca y Apurímac. Cabe resaltar que, debido a las diferentes condiciones climáticas, las plantaciones de las regiones costa y sierra se basan en especies exóticas, mientras que la selva se enfoca en plantaciones forestales de Eucalipto, Pino, Bolaina, Capirona, entre otros (UNIQUE, 2015).

Respecto a la segunda modalidad, los bosques naturales, se contemplan ocho modalidades de concesiones con actividades forestales específicas distribuidas principalmente en Loreto, Ucayali, Madre de Dios, San Martín y Huánuco. De las ocho modalidades, las concesiones forestales maderables son las más relevantes para esta investigación. Cabe resaltar que las mismas se redujeron en un 13% u 855 749.56 hectáreas desde el 2009 a la actualidad (SERFOR, 2016). Asimismo, sobre los bosques de producción permanente en manos de comunidades nativas y campesinas, estas representaban al 2001 el 19.3% del total del bosque peruano y, al 2007, existían 51 pueblos étnicos con 1,786 comunidades indígenas que poseían estos territorios, los cuales se concentraban mayormente en Ucayali y Loreto (MINAM, 2011).

En relación a la contribución de esta industria en específico al PBI del país, esta ha crecido desde el 2007, situándose en un 0.5% para el 2013. Si se compara esta situación con subsectores

forestales de países latinoamericanos vecinos, se puede observar la gran brecha de aporte al PBI nacional en tanto que países como Brasil o Chile llegan a una contribución de 2.3% y 1.1%, aproximadamente (UNIQUE, 2015). Esto se explica a partir de los diferentes niveles de desarrollo tecnológico de la industria en cada país, el poco valor agregado bruto del sector nacional y la falta de desarrollo de plantaciones forestales eficientes y competitivas (MINAGRI, 2004).

#### 2.4.2. Industria de la Madera

Las empresas principales pertenecientes a esta industria poseen como actividad económica principal el CIU 2020: Aserradero y acepilladura de madera. Acorde a esta clasificación, su actividad económica comprende el funcionamiento de empresas aserraderos y talleres de acepilladura, los cuales realizan (en combinación o por separado) operaciones de aserrío de madera en bruto, de trozas y acepilladura, con el fin de producir troncos y maderos devastados. Estas empresas incluyen también actividades de impregnación y tratamiento químico de la madera con sustancias químicas y preservantes (PRODUCE, 2010). Asimismo, también pueden pertenecer a la actividad económica 1621, dedicada a la fabricación de hojas de madera para enchapados, tableros diversos y paneles (INEI, 2010).

Esta industria presenta demandas crecientes a lo largo de los años, representando un valor de exportación de US\$ 395 millones al año (MINAGRI, 2004). Asimismo, abarca diferentes líneas de productos maderables, como se puede apreciar en la Tabla 8 presentada a continuación:

**Tabla 8: Cartera de productos más importantes de madera (en m3)**

Producto	Madera aserrada	Tablillas	Triplay	Paquetería corta	Paquetería larga	Paquetería	Parquet	Otros
Desde Bosque Natural	523 875	83 255	64 824	42 002	35 434	18 810	14 410	8 164
Desde Plantaciones	51 387	0	0	0	0	0	0	3 563
Total producción	575 262	83 255	18 810	42 002	35 434	18 810	14 410	11 728
% de la cartera	67%	10%	7%	5%	4%	2%	2%	1%

Adaptado de: UNIQUE (2015)

Como se observa, los productos más importantes son la madera aserrada, las tablillas y el triplay. En ese sentido, la madera aserrada es el principal insumo para la industria del mueble, mientras que los demás son productos finales de la industria maderera. Cabe resaltar que existe un 2% de la producción que corresponde a otros productos aglomerados (SERFOR, 2015).

Asimismo, comparando el origen de la producción, se aprecia claramente la predominancia del bosque natural frente al de las plantaciones. Esto se da en tanto que la cobertura de estas últimas en el Perú es mínima al no haber desarrollado al día de hoy plantaciones forestales competitivas, como el caso de Chile (MINAGRI, 2014). Esta característica permite obtener una producción forestal más equitativa, controlada y eficiente al implicar la intervención humana en la planificación de la instalación de especies forestales (SERFOR, s.f.). Así, mientras que Chile cuenta con casi 2.1 millones de hectáreas de plantaciones, Perú cuenta actualmente con 40 810 hectáreas (MINAGRI, 2014), y esta diferencia representa una desventaja competitiva para el país, así como una oportunidad por aprovechar.

Por otro lado, con el crecimiento poblacional experimentado en el país, se estima un crecimiento en la demanda de productos maderables de 3.8 millones de m<sup>3</sup> al 2020, una demanda que además se caracterizaría por una mayor tendencia por productos más elaborados y de mayor calidad (UNIQUE, 2015). A pesar de las prósperas estimaciones futuras sobre su desempeño, es importante mencionar que, al día de hoy, la industria se encuentra en decrecimiento con una contribución porcentual al PBI de 0.3% al 2013 lo cual implica una reducción de 0.2% desde el 2007 (UNIQUE, 2015).

A pesar del avance en los últimos años en la accesibilidad al capital para la realización de inversiones por parte de los bancos, aún la limitante más relevante es una visión empresarial insuficientemente desarrollada, en tanto que los gestores de las empresas de este subsector se perciben más como comerciantes y no como empresarios (UNIQUE, 2015). De esta manera, pocos son los avances y cambios innovadores en sus organizaciones, no permitiéndoles generar ventajas tanto comparativas como competitivas. Debido a ello, esta industria ha sido fuertemente afectada con el ingreso de madera importada de países principalmente latinoamericanos, como Chile que al 2002 poseía el 54% de mercado de importaciones. Entre estos, se encuentran dos empresas: Maderas y Sintéticos del Perú S.A.C. (73% de compra) y Arauco S.A. (25% de compra), las cuales forman parte del conjunto de empresas madereras más grandes de Latinoamérica (Proexport Colombia, 2002). Otro proveedor extranjero que abastece la demanda peruana es Brasil, con empresas como Duratex que entró al mercado del país en el 2016 y ya tiene el 8.7% de participación de importaciones de aglomerados (Cámara Forestal de Bolivia, 2016).

### ***2.4.3. Industria del Mueble***

Las principales empresas que componen esta industria se encuentran bajo la actividad económica 3610: Fabricación de muebles. En tal sentido, producen muebles de todo tipo (para viviendas, oficinas, hoteles, restaurantes e instituciones; a modo de artefactos, somieres y colchones) y de cualquier material (madera, mimbre, bambú, metales comunes, vidrio, cuero,

plástico, exceptuando piedra, hormigón y cerámica). También se encuentra incluida la fabricación de diferentes tipos de colchones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2014)

La industria de mueble en el país se viene desarrollando principalmente en Lima, concentrándose en el Clúster Mueble Hábitat del Parque Industrial de Villa el Salvador. A nivel del clúster y de Lima Metropolitana, las empresas que forman parte de esta industria se encontraban concentradas al 2007 en un 44%, siendo Arequipa el segundo departamento de mayor concentración empresarial con un 7%; posteriormente, Junín, Piura, La Libertad, San Martín y Ancash, con un 4%, y finalmente un 30% restante distribuido en los demás departamentos del país (Produce, 2008).

Su producto principal, el mueble, se entiende como un conjunto de objetos fijos o móviles, decorativos o de uso que forman parte de un ambiente con fines utilitarios o para embellecerlos (Mincetur, 2014). En tal sentido, la clasificación propuesta por Mincetur (2014) es la siguiente: por material o ejecución, por la función, por la utilización en la habitación, por su construcción y por su lugar de utilización.

De lo expuesto, se debe resaltar que, debido a factores como facilidades de uso y diferencia de costos, la melamina (tableros secos listos para ensamblar) ha tomado gran relevancia en tanto que los muebles están siendo producidos en un 49% a partir de este insumo en específico (SNV, 2009). Este material plástico duro y resistente al calor está siendo un insumo principal en la fabricación de muebles al ser de un uso más flexible y con menor precio, especialmente para cocinas y closets (SNV, 2009).

Así mismo, también cabe reconocer la existencia de muebles terminados que no son de proveniencia nacional, sino que son importados y sustraen participación a la producción del país. De esta manera, a lo largo de los últimos cinco años, se ve un crecimiento de 189% en toneladas de diferentes muebles importados, principalmente de países vecinos como Chile y Brasil (ver anexo C).

En general, esta industria presenta una contribución al PBI del país de 0.1%, lo cual se ha mantenido estable desde el 2010 (UNIQUE, 2015). Así mismo, posee un valor agregado alto en comparación a los productos de los anteriores eslabones de la cadena productiva y tiene un gran impacto en el empleo nacional, debiendo responder a una demanda (doméstica, importación y exportación) de 269 000 toneladas, lo cual es equivalente en ventas a US\$ 463 millones en el 2013 (UNIQUE, 2015).

Respecto a los principales problemas que presenta esta industria, se evidencia una escasa capacidad de gestión de recursos por parte de los fabricantes, los cuales a su vez se enfrentan con

serias limitaciones tecnológicas en diseño y acabado de muebles en relación a otros niveles tecnológicos en la región (Mincetur, 2014). Esto hace que productos importados ocupen cada vez más la preferencia del consumidor peruano, relegando la producción nacional.

## 2.5. Composición empresarial del sector forestal peruano

El sector forestal peruano está compuesto por un total de 23 800 empresas, de las cuales, más del 95% son microempresas y, además, genera 107 000 empleos formales (UNIQUE, 2015). A manera de resumen del tejido empresarial que compone la cadena productiva del sector, se presenta la siguiente Tabla 9, en donde se han clasificado las empresas pertenecientes al sector acorde a las industrias anteriormente descritas:

**Tabla 9: Composición empresarial de la cadena productiva del sector forestal (2013)**

Segmento industrial	Total Empresas	Empresas con más de 5 empleados	Empleo total	Venta (Millones US\$)
Silvicultura y extracción de madera	3,874	271	17 188	305
Aserrado y acepillado de madera	1,934	135	24 716	192
Fabricación de otros productos de madera	3,017	91	13 082	132
Fabricación de partes y piezas carpintería	3,566	71	42 353	112
Fabricación de hojas de madera	154	21	1,978	43
Fabricación de recipientes de madera	79	2	349	2
Fábrica de muebles	11 256	2	49 326	436
<b>Total</b>	<b>23 880</b>	<b>995</b>	<b>107 313</b>	<b>1,248</b>

Fuente: UNIQUE (2015)

Como se aprecia, hay una presencia empresarial más fuerte por parte del eslabón de segunda transformación con 11 256 fábricas de muebles en total. Cabe resaltar que, si se incluye a empresas fabricantes de otros productos de madera, de partes y piezas de carpintería, de hojas de madera y de recipientes de madera, el sector en su totalidad contempla a 23 880 empresas en total, generando 107 313 empleos formales y con una venta de US\$ 1,248 millones (UNIQUE, 2015).

## 3. Empresa Industrias Forestales ABC

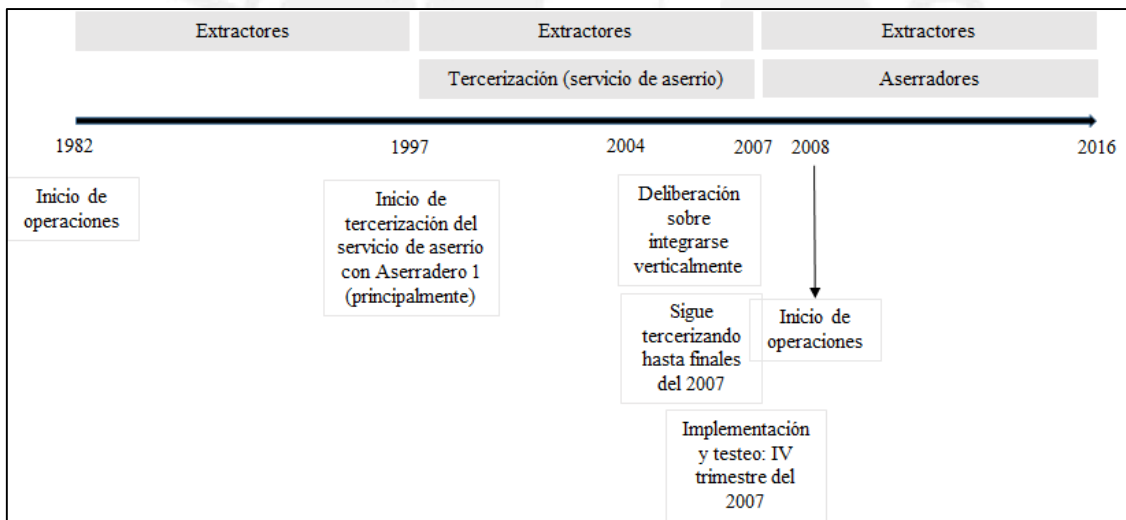
En esta sección se presenta la empresa escogida como caso de estudio para la investigación. Para esto, se describe brevemente su historia y situación actual, aspectos institucionales y los hitos más importantes desde su existencia y en relación a la estrategia de integración vertical hacia adelante implementada.

### 3.1. Historia de la empresa

Industrias Forestales ABC es una empresa peruana formalmente constituida con ubicación en la ciudad de Pucallpa, cuyo giro de negocio es la extracción y aserrío de madera. Creada en 1982 como Sociedad Anónima Cerrada, posee un Directorio compuesto por el dueño de la empresa y su esposa, aunque es él quien se ha encargado de dirigir el negocio. En la actualidad la organización se encuentra bajo el Régimen General y dentro de la categoría de pequeña empresa según el monto de sus ventas anuales. La empresa, además, ha incursionado en algunas exportaciones al exterior, pero actualmente no realiza la actividad como parte de su giro.

Industrias Forestales ABC cuenta con 35 años de existencia en el sector, atendiendo principalmente a la demanda interna. Inicialmente, la organización solo se enfocaba en la extracción de madera y transporte fluvial para venta, pero posteriormente se ha integrado verticalmente hacia adelante, realizando también el aserrío de madera y almacenaje en su planta para el despacho al cliente. En tal sentido, en la figura 8 se presenta brevemente una línea de tiempo con los hitos más importantes en Industrias Forestales ABC.

**Figura 8: Principales hitos en Industrias Forestales ABC**



Tal como se aprecia, la empresa fue en un primer momento solo extractora por 15 años. Los siguientes 10 años empezó a aserrar su madera tercerizando el proceso, principalmente, con Aserradero 1, una empresa también ubicada en Manantay, Pucallpa, y que brinda el servicio de aserrío para empresas extractoras de madera. Del 2004 al 2007, el gerente general y los gerentes funcionales de Industrias Forestales ABC iniciaron la deliberación sobre adquirir una planta aserradero así como contratar a un personal adecuado para tal operación. En el 2007, Industrias Forestales ABC decidió integrarse verticalmente hacia adelante para poder trabajar su propia madera aserrada, avanzando así un eslabón en la cadena productiva. Cabe resaltar que las

operaciones no comenzaron hasta inicios del 2008 pues se invirtió tiempo en la selección de maquinaria, instalación e implementación y testeo, ocurridos en los últimos meses de 2007.

Respecto a las actividades desarrolladas por Industrias Forestales ABC, estas empiezan en el bosque, donde se trabaja con bosques manejados por un Plan Operativo Anual. La tala de los mismos se realiza durante los meses de mayo, junio, julio, luego de armar los campamentos en el bosque. La ubicación de los mismos está localizada en el pueblo Tres Hermanos, próximo a Contamana, ciudad del Departamento de Ucayali.

A partir de agosto, se comienza a transportar la madera a la planta a través de sus propias embarcaciones o chatas. Las actividades de primera transformación de madera se realizan en la ciudad de Pucallpa, distrito de Manantay. La empresa caso de estudio cuenta con una posición estratégica ya que se ubica a orillas del río, lo cual facilita la carga cuando llegan las embarcaciones. El periodo de aserrío y venta comienza cuando la madera llega al patio de acopio y se extiende hasta los primeros meses del próximo año, cuando se arman nuevamente los campamentos para la tala.

### **3.2. Aspectos institucionales**

En líneas generales, Industrias Forestales ABC no ha contado con una visión y misión establecida de manera estructurada y formal. Es importante mencionar que el gerente general y dueño de la empresa no tiene una clara definición sobre los conceptos organizacionales en mención; sin embargo, en base a la entrevista que se le realizó, se planteó algunas ideas y consideraciones para la elaboración de la visión, misión y valores de Industrias Forestales ABC.

A continuación, se presenta la formulación de la visión, misión y valores para Industrias Forestales ABC, considerando los criterios para la evaluación de una visión y misión planteados por D' Alessio (2015).

#### **3.2.1. Visión**

“Para el año 2030, ser una de las empresas líderes en la extracción y aserradura de madera del sector forestal peruano, brindando servicios de calidad basados en la experiencia y el conocimiento profundo del sector, consolidando sus operaciones en el mercado nacional e incursionando en el mercado internacional.”

#### **3.2.2. Misión**

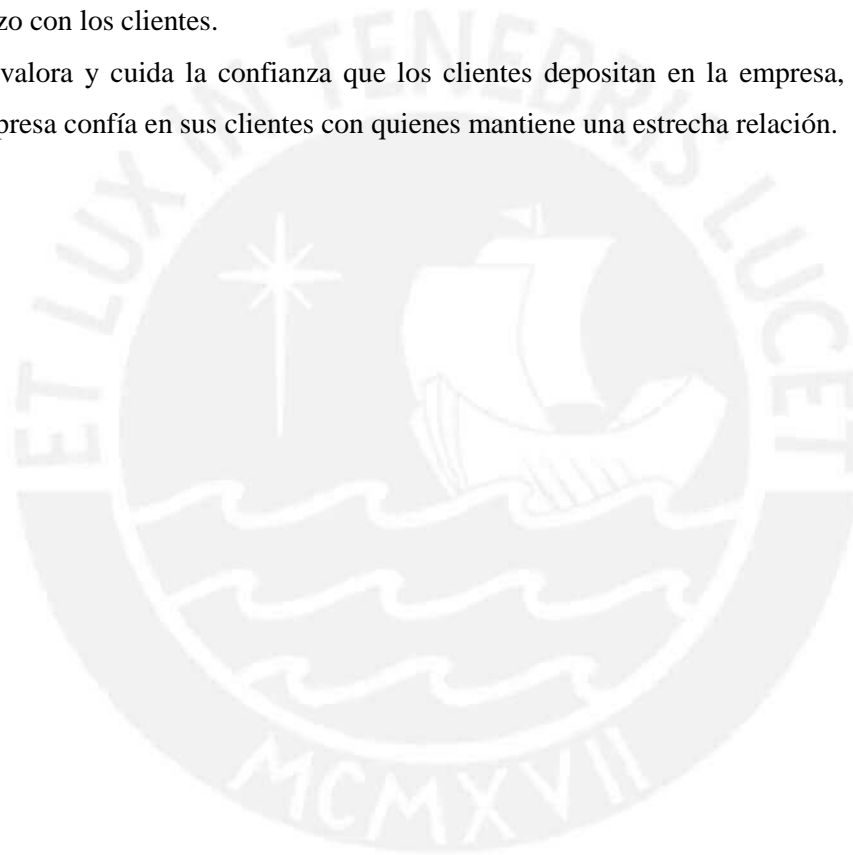
“Somos una empresa comprometida con sus clientes y el sector a quienes les brindamos productos y servicios de calidad en extracción y aserrío de madera.”



### 3.2.3. Valores

De acuerdo a Jones (2008 citado en D' Alessio 2015), los valores organizacionales son considerados como las políticas directrices que norman y encausan el desempeño de los colaboradores en una organización. Dichas directrices fundamentales a la organización son:

- **Vocación de Servicio:** Se reconoce el valor que tienen los clientes para la empresa, por lo cual el contar con vocación de servicio es una característica primordial en la empresa y además permite atender a los clientes de manera empática y espontánea.
- Ser responsables con el cumplimiento de los requerimientos del cliente en la calidad y el tiempo solicitado, lo cual permite generar confianza y futuras alianzas estratégicas a largo plazo con los clientes.
- Se valora y cuida la confianza que los clientes depositan en la empresa, así como la empresa confía en sus clientes con quienes mantiene una estrecha relación.



## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el diseño metodológico determinado para el desarrollo de la presente investigación. Para esto, se presenta el enfoque, alcance y los criterios usados para la selección de la muestra de estudio, así como las técnicas de recolección de información utilizadas. Asimismo, se presentan las principales metodologías y modelos a utilizar. Finalmente, se detalla también el trabajo de campo realizado (ver anexo D) y la matriz de consistencia (ver anexo E).

### 1. Diseño Metodológico

En cuanto al alcance, la investigación es de carácter descriptivo, ya que se pretende dimensionar el fenómeno de integración vertical como estrategia de crecimiento en el sector. Esto permite entender las implicancias de decidir y ejecutar una estrategia de este tipo para organizaciones de un eslabón en particular, en base al estudio de una empresa del sector. De esta manera, se busca especificar las dimensiones y características del fenómeno, para así posteriormente sistematizar tal conocimiento (Sampieri et al., 2010).

Asimismo, la investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo, con lo cual se emplean diversas herramientas de recolección. Además, se consideraron diversos criterios para la selección de la muestra, tales como el de segmentación, bola de nieve y de conveniencia, los cuales serán explicados a mayor profundidad en los siguientes apartados.

Respecto a la estrategia metodológica a seguir, se seleccionó la de estudio de caso, la cual tiene como propósito el investigar fenómenos a profundidad y en su propio contexto a través de un conjunto diverso de fuentes de evidencias primarias y secundarias (Yin, 2014). De esta forma, como se muestra más adelante, se ha seleccionado una empresa como caso de estudio, respondiendo a la necesidad de profundizar ampliamente en el fenómeno acorde a los objetivos de la investigación, y debido además al acceso restringido a las organizaciones de este sector por las mismas características del empresariado que lo conforma.

Finalmente, respecto al horizonte temporal, se ha seleccionado el carácter longitudinal y de tipo panel, en tanto que se mantiene el mismo caso de estudio principal para la recolección de la información. En ese sentido, se ha recolectado información de dos periodos de tiempo: antes de que la empresa decidiera integrarse verticalmente hacia adelante (datos al 2007), y la situación actual de la empresa ya integrada (datos al 2016).

### 2. Selección muestral y técnicas de recolección

El presente estudio se enfoca en una muestra en específico, siendo la empresa Industrias Forestales ABC el caso de estudio. Esta organización ha sido seleccionada a través de un muestreo

no probabilístico elaborado a partir de una población conformada por empresas de los dos primeros eslabones de la cadena productiva de la madera en el sector forestal peruano.

Respecto a los criterios de selección de la muestra, el primer criterio a utilizar es por segmentación, delimitado por la ubicación geográfica de las empresas, eslabón o eslabones de la cadena productiva a la(s) que pertenece(n), tipo de empresa (micro, pequeña, mediana y gran empresa) y condición (activa). Con ello, se ha priorizado aquellas empresas que se desempeñan en los dos primeros eslabones (extracción y primera transformación), su condición como pyme (en relación al enfoque de crecimiento que es considerado en el estudio) y la ubicación en Ucayali (por su importancia regional en la producción de madera a nivel nacional).

A continuación, se emplea el criterio de bola de nieve para enriquecer el listado de empresas. Por tanto, se realizaron reuniones pre-exploratorias con especialistas en el sector, con lo cual se perfeccionó la relación de organizaciones que cumplen con las especificaciones requeridas para el caso de estudio y se logró un mayor acercamiento a las mismas mediante el proceso de contacto en cadena.

Finalmente, se ha utilizado el criterio de conveniencia el cual guarda relación con la disponibilidad de los contactos. Se recurre al mismo en tanto que no es posible tener acceso a todas las empresas de la población determinada con el nivel de profundidad requerido para desarrollar los objetivos del estudio. Como resultado final de los criterios aplicados, se obtuvo el acceso a Industrias Forestales ABC.

Es importante destacar que se hace mención a otras empresas a lo largo de las secciones restantes con las denominaciones Aserradero 1, Aserradero 2, Aserradero 3 y Aserradero 4. Estas forman parte del conjunto de organizaciones relacionadas a la empresa caso de estudio como *stakeholders* y que, por temas de confidencialidad, no se hace mención a su nombre real.

Respecto a los especialistas seleccionados, los mismos fueron segmentados y entrevistados siguiendo la línea de la estrategia de caso de estudio, en donde es importante contar con una amplia fuente de evidencias para una posterior triangulación (Yin, 2014). En tal sentido, los datos recogidos y procesados por parte de la empresa han sido contrastados con fuentes secundarias teóricas y, a la vez, con la información y conocimiento empírico y profesional provisto por fuentes primarias, a fin de complementar la evaluación de los resultados obtenidos en la investigación. Esto también responde a una carencia de información secundaria actualizada en cuanto al objeto de estudio y su sector. Asimismo, se considera adecuada la cantidad de especialistas entrevistados, ya que representan a las entidades nacionales y organismos empresariales más relevantes o con injerencia directa en el sector forestal (ver anexo F).

En relación a las técnicas de recolección, se utilizó como herramientas las entrevistas con secciones semiestructuradas y estructuradas, así como observaciones participantes para el levantamiento de la data requerida (ver anexo G al final del documento). Las mismas han estado dirigidas a la plana gerencial de la empresa, abarcando las áreas funcionales existentes (ver anexo H). El propósito de utilizar estas herramientas fue el de comprender cuál ha sido la situación de la empresa al 2007 y su situación al 2016, además de conocer a profundidad la decisión de integrarse verticalmente tomada por la organización. Adicionalmente, se realizó una revisión secundaria de libros administrativos y financieros internos de la empresa, con lo cual se completaron tablas de observación respecto a datos específicos.

Adicionalmente, se elaboró entrevistas semiestructuradas y estructuradas dirigidas a expertos, tanto del sector como académicos, las cuales complementan el estudio (ver Anexo I). Respecto al primero grupo, se contactó a especialistas independientes, representantes del CITE Forestal, SERFOR y ADEX, además de empresas privadas vinculadas al sector como Madhecor, con el fin de poder acceder a información más especializada y actualizada de los subsectores que lo componen, validación de modelos teóricos sobre los cuales se basa este estudio y la integración vertical como estrategia de crecimiento en las empresas del sector. Respecto al segundo grupo, se entrevistó a profesores de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, con el propósito de validar ciertos indicadores considerados a lo largo de las variables de este estudio además de la metodología escogida.

Asimismo, se ha considerado la descripción a profundidad del trabajo de campo realizado, el proceso de sistematización de la información recabada y el análisis a partir de tales sistematizaciones acorde a las metodologías utilizadas. Cabe resaltar que se brindó un consentimiento informado a cada uno de los participantes de las entrevistas (ver anexo J).

### **3. Metodología de análisis**

Esta investigación hace uso de metodologías de análisis de la información y modelos teóricos que se nutren una a otra. Estas se han escogido en base los objetivos específicos que se pretende alcanzar, con un enfoque hacia la temática estratégica del estudio. A continuación, en la tabla 10 se presentan las metodologías empleadas para cada uno de los objetivos, las cuales son detalladas posteriormente.

**Tabla 10: Metodologías en la investigación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
METODOLOGÍAS	Proceso Estratégico de D'Alessio (2015)	Factores para la Integración Vertical Gil y Camacho (2009)	Metodología de Harrigan (1984)	Modelo de Análisis Financiero de Ross, Westerfield y Jaffe (2012)

### **3.1. Proceso Estratégico**

La metodología desarrollada por D'Alessio (2015) contempla el seguimiento de actividades secuenciales que permiten a una empresa proyectarse a futuro y de forma ordenada poder llevar a cabo su plan estratégico. La etapa inicial es la de formulación donde, en base a un análisis completo de la organización y de su entorno, se establecen las estrategias que guiarán a la misma. A fin de aportar al primer objetivo de esta investigación, se detalla a continuación el modelo de D'Alessio que se toma en cuenta para el caso de estudio.

#### ***3.1.1. Análisis de la situación actual***

Esta sección no involucra un exhaustivo análisis interno como externo, sino que ofrece una introducción general sobre la organización que dará inicio al desarrollo del plan estratégico. Entre los aspectos importantes a tomar en cuenta se encuentran localización, forma de organización, productos que ofrece, alcance geográfico, entre otros.

#### ***3.1.2. Establecimiento de la misión, visión, valores y código de ética***

El establecimiento temprano de estos cuatro componentes es fundamental para el planeamiento estratégico. En esta sección se determina si las organizaciones poseen una visión, misión, valores y código de ética de manera adecuada y si sus actividades van acorde a lo que postulan.

#### ***3.1.3. Contexto Global y la Evaluación Externa***

En este análisis se debe explorar el entorno en el que la organización está inserida y evaluar la industria, lo cual permitirá conocer aquellos sucesos externos a la empresa que pueden influenciar su desarrollo, para lo cual se realiza 4 análisis: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones, (b) Análisis Competitivo del País, (c) Análisis del Entorno PESTE, y (d) Análisis PORTER. Es en base a dichos análisis que se realizan matrices que condensan la información de secciones específicas, los cuales permitirán a la organización tener una visión más integral y compleja del escenario sobre el cual actúa.

En este sentido, del análisis PESTE se obtiene la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), en donde se especifican los factores determinantes de éxito; es decir, las variables cruciales que generen oportunidades o amenazas a la empresa. A cada factor se le atribuye una calificación de 1 a 4 según la capacidad que la organización tiene de responder favorablemente a este. Asimismo, se asigna un peso relativo según la relevancia que se le otorgue a cada factor; estos pesos deben sumar la unidad. El peso ponderado máximo alcanzable es 4, mientras que el mínimo es 1. El obtener la máxima puntuación indica que la organización está preparada para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno.

#### **3.1.4. Evaluación Interna**

Luego del análisis externo, la metodología de D'Alessio (2015) continúa con el análisis interno, también llamado AMOFHIT, el cual está conformado por 6 áreas funcionales de la organización: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones, logística e infraestructura, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología e investigación. Luego de haber realizado el análisis en cada caso, se deben definir los factores más importantes que sean fortalezas y debilidades de la organización y a cada uno se le atribuye una calificación de 1 a 4 siendo el valor máximo una fortaleza mayor y el valor mínimo una debilidad mayor.

Asimismo, se asigna un peso relativo según la relevancia que se le dé a cada factor para que la empresa sea exitosa; estos pesos deben sumar la unidad. Con los valores se halla un peso ponderado, cuyo valor máximo es 4, mientras que el mínimo es 1. El obtener la máxima puntuación indica que la organización cuenta con una posición interna fuerte.

De esta manera, al realizar este completo análisis tanto interno como externo, se logra información útil que permite conocer la situación en la que se encuentra la organización y entender lo que la llevó a optar por determinadas estrategias. Así, con el desarrollo de esta metodología, se aborda el primer objetivo de la investigación.

### **3.2. Análisis de los factores para la Integración**

Los autores Gil y Camacho (2002) proponen una metodología que favorece el desarrollo de la estrategia de integración vertical, la cual se evalúa en base a cinco fases, dándole prioridad a la de análisis de los factores para la integración vertical. Por ello, el enfoque de la presente investigación considera estos, primordialmente, como modelo base. En cuanto a la estructura de los factores que consideran los autores, esta se divide en dos secciones, tal como se muestra en la tabla 11.

Cabe resaltar que esta metodología de análisis de decisión en una empresa para integrarse o no es una versión más moderna de lo propuesto por los autores Stuckey y White (1993), quienes también analizan la decisión de integración vertical en años anteriores en base a determinados factores.

**Tabla 11: Metodología para decidir por la Integración Vertical**

	Aspectos objetivos			Aspectos subjetivos	
		Análisis estático	Análisis dinámico		
Fases	1. Definir la Cadena de Valor del Negocio	2. Definir los beneficios y costes de cada uno de los factores que influyen en la decisión	3. Cambios y evolución previsible del sector	4. Ponderación de los factores internos	5. Decisión estratégica

Fuente: Gil y Camacho (2002)

Como se puede observar en la tabla 11, la primera sección, que corresponde a los aspectos objetivos, se alcanza realizando un análisis de la cadena de valor del negocio; es decir, abarca la situación interna de la empresa. Posteriormente, se determinan los factores para la decisión de integración vertical, junto con sus beneficios y costes; y, por último, se consideran aquellos aspectos del sector que podrían influir en su desarrollo; es decir, un análisis externo. La siguiente sección involucra a los aspectos subjetivos, donde los autores consideran tanto las habilidades como capacidades del empresario como fundamentales para el desarrollo de la integración vertical en las empresas.

En la presente investigación, se toman en cuenta los aspectos considerados en la metodología de Gil y Camacho (2009) pero adaptados de manera inédita junto con otros autores, a fin de aportar a una visión integradora en base a la revisión teórica. De esta manera, para responder al segundo objetivo, se consideran los factores favorables a la integración integral del modelo propuesto por Gil y Camacho (2003), además de cubrir los aspectos subjetivos también mencionados por los autores con la incorporación de la categorización dada por Davidsson et al. (2010) para profundizar en las habilidades y capacidades del empresario. A continuación se define cada uno de los aspectos a tomar en cuenta.

### **3.2.1. Mercado**

El mercado entendido como el entorno donde se realizan las transacciones comerciales se considera importante ya que en él se presentan actores y escenas que están fuera del control de la empresa y se deben tomar en cuenta como factores que pueden influir en la decisión de

integrarse verticalmente, tales como las barreras de entrada, asimetría de información o la maduración del mercado (Gil y Camacho, 2002). Para profundizar en las barreras de entrada se considera aquellas planteadas por Porter (1979): economías de escala, diferenciación de producto, inversión de capital y política gubernamental, por ser las más pertinentes al caso de estudio. Asimismo, considerar la dinámica de reparto de información que se da entre los distintos actores involucrados en las relaciones transaccionales enriquece el análisis de este vínculo vertical (Gil y Camacho, 2002). De esta manera, se considera relevante también la asimetría de información como un componente importante de este factor.

### ***3.2.2. Costos de Transacción e Información***

Los costos de transacción e información son aquellos que se generan cuando una empresa realiza transacciones en el mercado; los cuales, además del propio servicio o producto, incluyen costos adicionales generados por la misma transacción como costos de supervisión y cumplimiento del acuerdo, costos asociados al incumplimiento del acuerdo y otros (Gil y Camacho, 2002)

### ***3.2.3. Costos de Gestión y Producción***

Los costos de gestión y producción resulta ser uno de los principales factores a considerar, ya que el costo que representen influirá en la decisión de la empresa para que realice internamente la actividad (integrarse) o esta sea realizada por terceros. Por costos de gestión se entiende a aquellos costos necesarios para dar soporte a la producción, tales como los de control y administrativos; asimismo, los costos de producción son los necesarios para la creación o realización de un bien o servicio (Gil y Camacho, 2002).

### ***3.2.4. Especificidad de los Activos***

La especificidad de los activos es importante ya que los costos que implican su adquisición pueden determinar si la empresa debe integrarse o no. Según Stuckey y White (1993), se debe considerar la Especificidad de sitio (localización de los activos fijos), Especificidad técnica (valor en usos alternativos de los activos) y Especificidad del capital humano (habilidades específicas del personal) para un análisis más profundo de la integración.

### ***3.2.5. Características del empresario***

Davidsson et al (2010) incluyen como factores internos favorables para el crecimiento las características propias del empresario, organizándolas en motivación, educación y experiencia en dirección. Para adaptar estos lineamientos al estudio de caso, en el primer componente se decide considerar tanto la actitud como la persecución de metas personales. En el segundo caso se



considera tanto la educación formal forestal como la experiencia empírica, mientras que en el tercer aspecto se considera los conocimientos de dirección que se hayan podido obtener a nivel académico y en la experiencia práctica.

Una vez descritas las variables a estudiar como factores que influyen en la decisión de integración vertical, se presenta la forma de evaluación para cada uno de ellos. Según Gil y Camacho (2003), desarrollar una doble matriz que vincula los costes de transacción con los costes de gestión aporta a definir si la estrategia de integración es adecuada. La primera simulación se da con los costes de transacción altos y los costes de gestión bajos; el resultado ideal sería la transacción dentro de la empresa, ya que los costes del mercado son más altos y los costes internos son baratos. Pero si los costes de gestión son altos también, entonces ya no resulta conveniente realizar ninguna transacción.

Por otra parte, si se tiene costes de transacción bajos; es decir, que los costes del mercado son más baratos, existen dos rumbos que pueden tomarse: si los costos de gestión de la empresa son altos, la transacción se debe llevar a través del mercado. Y si estos costos son bajos, las transacciones se pueden realizar tanto dentro de la empresa como en el mercado. En la Figura 9 se indica la matriz con los costos de transacción y los costos de gestión que permiten definir si las transacciones deben realizarse en el mercado, dentro de la empresa o si es indiferente:

**Figura 9: Estrategia según costes de transacción y costos de gestión**

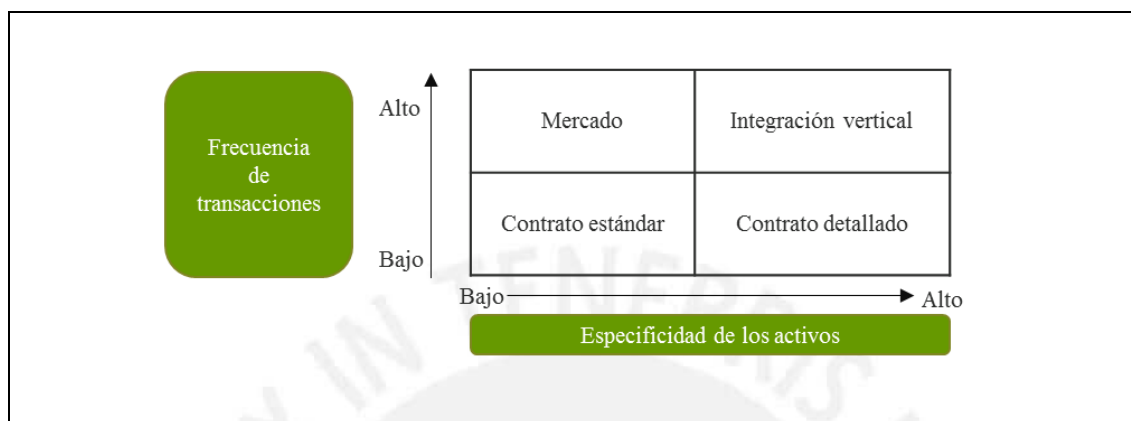


Fuente: Gil y Camacho (2002)

Por otro lado, los autores también toman en cuenta la frecuencia de transacciones y la especificidad de los activos para determinar si la integración vertical es necesaria. En primer lugar, indican que, si no existe una alta frecuencia de transacciones, integrarse no resulta ser lo más adecuado, independientemente del nivel de especificidad de activos. En este caso, si existe una baja especificidad, se puede trabajar con contratos estándar, y si existe una alta especificidad, los contratos deben ser más detallados.

En cambio, si la frecuencia de transacciones es alta, tenemos otros resultados. Si añadimos una baja especificidad en activos, las transacciones se deben realizar en el mercado. Pero si la especificidad de activos es alta, duradera e intensiva, la integración vertical resulta ser la mejor solución (Gil & Camacho, 2002), como se puede apreciar en resumen en la Figura 10:

**Figura 10: Estrategia según frecuencia de transacciones y especificidad de activos**



Fuente: Gil y Camacho (2002)

Finalmente, se resalta que para el análisis de los factores mercado y características del empresario, los autores no proponen una evaluación exhaustiva, por lo que se analiza en base a opinión de especialistas para determinar si fueron propicios o no para la integración vertical.

Para la medición de estos factores se utilizaron indicadores cualitativos en el caso de (a) Mercado (ver anexo K) y (e) Características del empresario (ver anexo L), mientras que se utilizó indicadores cuantitativos para (b) Costos de Transacción e Información, (c) Costos de gestión y producción y (d) Especificidad de los Activos (ver anexo M).

### 3.3. Dimensiones de la estrategia de integración vertical

Para describir de manera integral la estrategia de integración vertical asumida, es necesario poder dimensionarla. En la teoría de Harrigan (1985) se indica que, bajo determinadas circunstancias, pueden darse diferentes combinaciones alrededor de esta estrategia y, por tanto, el concepto de integración vertical debe abarcar una variedad de matices, en base a los cuales las decisiones son tomadas.

Cada una de las dimensiones ha sido considerada en el Marco Teórico de la presente investigación; además, se indica el método de cálculo y los rangos considerados para cada una de las dimensiones (ver anexo N). En la sección de hallazgos y análisis se identifica el rango o nivel alcanzado por cada una de las dimensiones de la estrategia de integración vertical hacia adelante aplicada por la empresa caso de estudio, respondiendo así al tercer objetivo de la investigación.

### 3.4. Modelo de Análisis Financiero de Ross, Westerfield y Jaffe

A fin de poder dimensionar los resultados económicos de Industrias Forestales ABC tras la integración vertical hacia adelante y responder al último objetivo planteado, se ha incluido en la investigación una sección de análisis financiero de la situación de la empresa previa y posterior a la utilización de la estrategia de integración vertical. Con tal motivo, se ha seleccionado los indicadores propuestos por Ross, Westerfield y Jaffe (2012) en su modelo de análisis financiero. Estos autores lo segmentan en cuatro principales categorías de estudio, los cuales son empleados en esta investigación para realizar un análisis histórico financiero de la empresa en base a documentos financieros proporcionados por la misma de los años 2007 y 2016.

Por otro lado, para complementar este análisis, se ha considerado el cálculo de indicadores de crecimiento propuestos por Shepherd y Wiklund (2009), los cuales cuantifican el crecimiento de una empresa en relación a las ventas, cantidad de empleados, activos y beneficio relativos (ver anexo O). Según estos autores, el análisis del crecimiento de una organización se ha de realizar de manera longitudinal y con estudios de casos, en tanto que estas características enriquecen la comprensión de este fenómeno. De esta manera, el análisis del crecimiento experimentado por Industrias Forestales ABC también se realiza de forma longitudinal, contemplando los años 2007 como año cero y 2016 como año de corte del periodo de evaluación.

Habiendo descrito estas cuatro metodologías a utilizar en la presente investigación acorde a los cuatro objetivos específicos pretendidos y al objetivo general, se da paso en el siguiente capítulo a presentar los principales hallazgos encontrados en el trabajo de campo, los cuales sirvieron de *inputs* valiosos para el posterior análisis.

## CAPITULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los principales hallazgos recogidos en la investigación y su análisis respectivo. En primer lugar, se aborda la situación de la empresa previo a la integración vertical, luego los factores considerados para esta decisión, seguido de las dimensiones alcanzadas respecto a la estrategia y, finalmente, los resultados que generó en la empresa.

### 1. Situación previa a la integración vertical en Industrias Forestales ABC

En esta sección se describe el entorno dentro del cual operaba la empresa caso de estudio, así como el ámbito interno de la misma, lo cual permite realizar un análisis estratégico de la empresa previo a la decisión de integración y, así, poder responder al primer objetivo específico.

#### 1.1. Evaluación Externa

En la evaluación externa se realiza un análisis tomando en cuenta tres aristas propuestas por D'Alessio (2015): análisis tridimensional, análisis de la competitividad del país y análisis PESTE, los cuales en conjunto permiten tener una perspectiva holística sobre los factores externos que rodearon o influyeron en las decisiones que tomó la empresa al integrarse verticalmente. Se debe destacar la toma en consideración de dos periodos de tiempo, el año 2007 que es previo a la integración de la empresa y el año 2016 como situación actual luego de la integración.

##### 1.1.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2015) es importante analizar las relaciones internacionales desde la perspectiva nacional y, en base a ello, se plantean tres aspectos a tomar en cuenta con el proceso estratégico, los cuales son los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

###### a. Intereses nacionales

Acorde a D'Alessio (2015), los intereses nacionales “son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (p.89). Estos intereses también se pueden clasificar en los siguientes cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos.

Una de las maneras en que se puede identificar los intereses nacionales es a través de los lineamientos o políticas generales del país. Bajo esta línea, en el 2003 se realizó el Primer Foro de Competitividad a fin de presentar los lineamientos de la estrategia nacional para el Perú, los cuales aportaron para que en 2005 se elaborase el Plan Nacional de Competitividad.

Los diez Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad fueron agrupados en las siguientes categorías: Articulación Empresarial, Innovación Tecnológica, Educación,

Fortalecimiento Institucional, Política Económica, Mercados Financieros y de Capitales, Infraestructura y Medio Ambiente.

El Plan Nacional de Competitividad elaborado en 2005 se enmarcó dentro de las Políticas de Estado establecidas por el Acuerdo Nacional. De esta manera, el listado presentado anteriormente rescata los temas relevantes de interés nacional para ese periodo.

## *b. Factores del Potencial Nacional*

### *b.1. Demográfico*

En el 2007, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú contaba con una población total de 28 220 764 y censada de 27 412 157 personas. La proporción de habitantes hombres y mujeres fue de 49.7% y 50.3% respectivamente.

Además, el 75.9% de la población se encontraba en zona urbana, mientras que un 24.1% de la población se encontraba en zona rural. Respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), al 2007 se contaba con 10 637 880 habitantes, que representa el 37.7 % de la población en ese entonces. Asimismo, se presenta una distribución inequitativa de la población a lo largo del territorio nacional, dado que al 2007 el 30.81% se concentraba en el Departamento de Lima, ocupando la mayor proporción frente a los demás Departamentos (INEI, 2007).

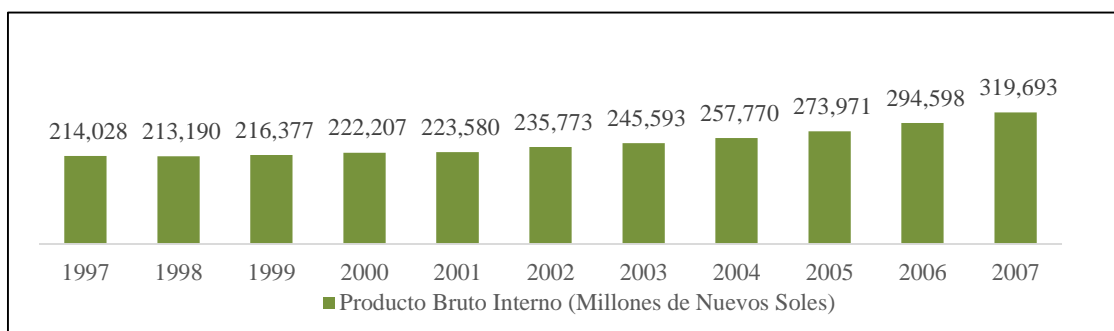
### *b.2. Geográfico*

En el Perú, la Selva es la región más extensa del país, ocupando el 60.3% del territorio y está conformada por dos zonas: la Selva Alta o Ceja de Montaña y el Llano Amazónico o Selva Baja, las cuales a su vez están ocupadas por el 9.4% de la población. Asimismo, la Costa ocupa el 11.7% del territorio y es la región con mayor densidad poblacional con 52.6%, mientras que la Sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38% de la población (INEI, 2014).

### *b.3. Económico*

El desempeño económico del país ha ido en aumento tras los años, como se puede apreciar por el aumento del Producto Bruto Interno (PBI), el cual en el 2007 fue de S/. 319 693 millones con un crecimiento de 8.5% respecto al año anterior. Adicionalmente, del 2005 al 2007, la tasa creciente del PBI se explica por el alza de precios de *commodities*, especialmente de ese último año (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2007). En la Figura 11 se puede apreciar el desarrollo que ha tomado el PBI en los periodos previos.

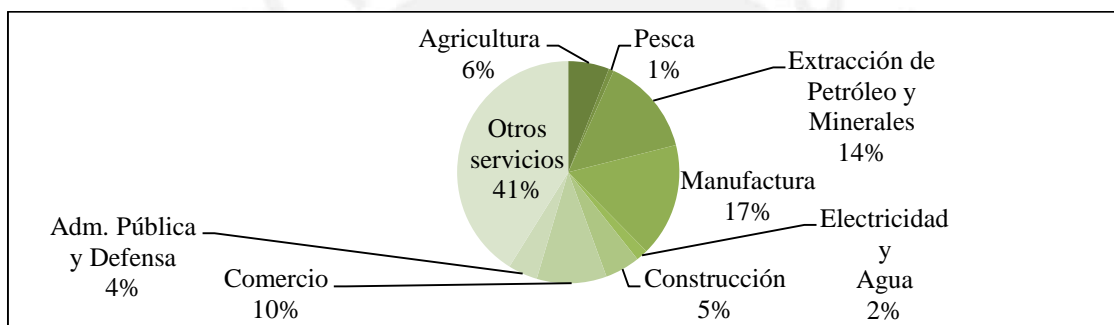
**Figura 11: Producto Bruto Interno 1997-2007 (Millones de Nuevos Soles)**



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Asimismo, para el año 2007, en la composición del Producto Bruto Interno, la actividad económica que más ha aportado ha sido Manufactura con un 17% según estadísticas de INEI. La distribución porcentual según actividades económicas se puede observar en la Figura 12:

**Figura 12: Aporte porcentual al PBI 2007 según actividad económica**



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Se está tomando en consideración al sector manufacturero para la descripción de la evolución del sector forestal, en tanto sus productos intermedios y finales están considerados también dentro de Manufactura en las estadísticas de INEI. De esta manera, dentro de la misma se encuentra la fabricación de madera y productos de madera al 2007, la cual representó S/. 1.633 millones; es decir, 0.5% del PBI en ese periodo. La fabricación de muebles alcanzó S/. 1.259 millones, representando el 0.4%.

#### *b.4. Tecnológico*

En el año 2005 el Perú ocupaba la posición 75 en la medición internacional del Índice Tecnológico, descendiendo cuatro posiciones respecto al año 2004, lo que evidencia su retraso en la incorporación de los aportes de la Ciencia, Tecnología e Innovación a la economía (CONCYTEC, 2006)

Respecto al Índice Mundial de Competitividad del 2007-2008 que publica el *World Economic Forum* de Suiza, en relación a la preparación tecnológica, Perú se ubicó en el puesto 80 y en innovación, en el puesto 100, siendo este pilar uno de los de menor puntuación.

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el problema central de la ciencia y la tecnología en el Perú consiste en que sus actividades no han logrado aún articularse como un sistema de apoyo al desarrollo y a la competitividad de las empresas nacionales. Asimismo, se complementa que ello se ha debido, en gran medida, a la ausencia de un Plan Nacional de Desarrollo que identifique las demandas de la sociedad y considere las características de la economía del país.

Por ello, existe una desarticulación en las distintas iniciativas en los campos de actividad de la ciencia y tecnología. Asimismo, los pocos logros que han podido alcanzarse han sido obtenidos a pesar del escaso respaldo del Estado y dándole una prioridad parcial a la satisfacción de determinadas demandas del desarrollo (CONCYTEC, 2006).

Ante esta situación, CONCYTEC elabora en 2006 un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, que propone poner estas herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país para los próximos años.

El objetivo del PNCTI 2006 – 2021 es asegurar la articulación de quienes componen el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), priorizando la atención de las demandas tecnológicas en determinadas áreas estratégicas. De esta manera se busca elevar la competitividad y el valor agregado, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente (CONCYTEC, s.f.). Cabe resaltar que entre las áreas estratégicas para CTI se encuentra el sector forestal.

### *c. Principios Cardinales*

Los principios cardinales se refieren a los sucesos en los que se ve inmersa la Nación y que pueden afectar sus decisiones y la postura que se debe tomar (D'Alessio, 2015). Se agrupan de la siguiente manera:

#### *c.1. Influencia del análisis en la Organización*

Este principio se enfoca en la influencia que recibe el Perú de otros países, especialmente de las naciones vecinas o los países con los que desarrolla importantes intercambios económicos. Como muestra del aporte que se ha generado, la internacionalización en la que se ve participe el país ha sido potenciada gracias a los diversos Tratados de Libre Comercio que se han firmado.

Para el 2007 se tenían suscritos Tratados con bloques como la Comunidad Andina (Colombia, Ecuador y Bolivia), con Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay) y con otros países como Estados Unidos, Chile y Tailandia, los cuales se identifican como las terceras partes que pueden ejercer influencia en el país.

### c.2. *Contrabalance de los intereses*

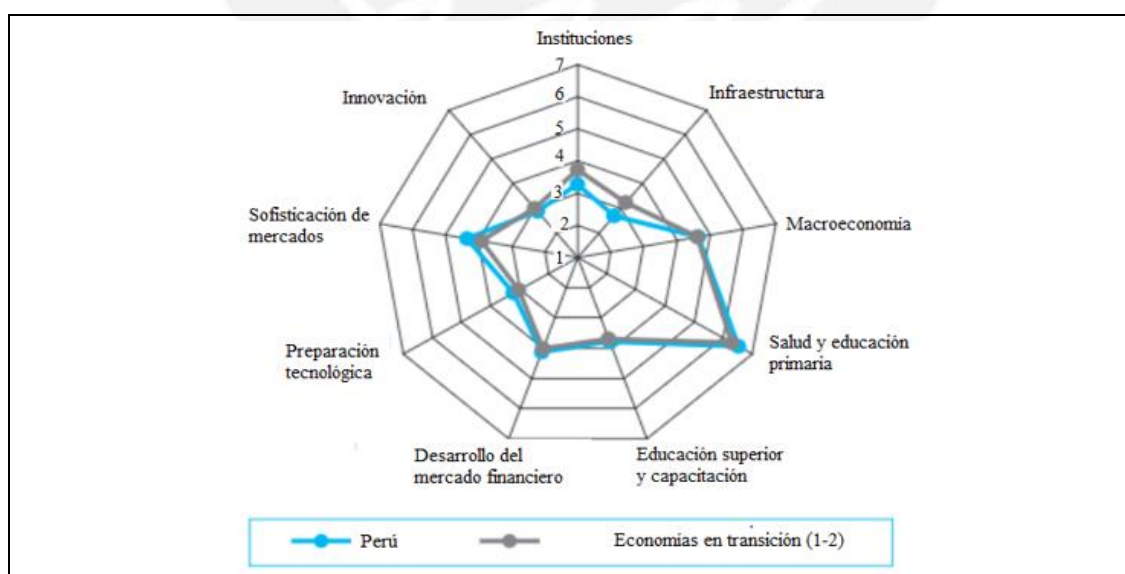
Durante el año 2007, el episodio más importante que marcó las relaciones internacionales de Perú fue el problema limítrofe marítimo con Chile. El entonces gobierno de Alan García comunica su decisión de acudir a la Corte Internacional de Justicia de la Haya para solucionar el diferendo con el gobierno chileno de Michelle Bachelet, luego de varios intentos de negociación sin llegar a acuerdos respecto al límite marítimo (Namihas, 2014). Este episodio representa el mayor conflicto y desbalance de intereses que el país vivió en esos años.

#### 1.1.2. *Análisis Competitivo del País*

Esta sección continúa el desarrollo del contexto global y evaluación externa para el año 2007. Específicamente se trata el análisis competitivo del país en base al Ranking de Competitividad Mundial del Foro Económico Mundial (WEF) y el Diamante de la competitividad de las naciones de Michael Porter, los cuales serán presentados a continuación.

Una manera para conocer la competitividad de un país es mediante la posición que este tiene respecto a sus pares, dicha posición se puede obtener del Ranking de Competitividad Mundial del WEF. Para la edición 2006 - 2007 la competitividad de un país se determinaba en base al análisis de 9 pilares (WEF, 2006), los cuales se muestran en el Figura 13.

**Figura 13: Pilares de la competitividad Perú –2006**



Adaptado de: *World Economic Forum* (2006)



El desenvolvimiento del Perú en el Ranking de Competitividad Mundial 2006 - 2007 mostró un avance respecto al informe anterior, el país subió 3 posiciones ubicándose en el puesto 74. Además, dentro de América del Sur, el Perú fue uno de los pocos que mejoró su ubicación a diferencia de la mayoría de los países que descendieron varias posiciones incluyendo Chile, aunque este aún continuó liderando el grupo sudamericano con la posición 27 (WEF, 2006).

Como se mencionó anteriormente, para evaluar la competitividad del país se emplea el modelo teórico del rombo de la ventaja nacional, dicho modelo considera 4 dimensiones: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa (Porter, 1990), las cuales serán desarrolladas a continuación.

#### *a. Condiciones de los factores*

Según WEF (2006), existen ciertos pilares que impulsan y otros que reducen la competitividad de un país. Por un lado, los pilares que le brindaron ventaja competitiva al Perú respecto a los otros países participantes en la edición 2006 – 2007 fueron la Sofisticación empresarial, ubicándose en el puesto 47 de 125 y con una puntuación de 4.3; Salud y educación primaria posicionado en el lugar 48 con un valor de 6.5, y Macroeconomía con el puesto 49 y una valuación de 4.7 (WEF, 2006). Por otro lado, los pilares que restaron a la competitividad al Perú en el periodo 2006 – 2007 fueron Instituciones con el puesto 96 y una valuación de 3.3; Innovación, ubicado en el puesto 92 y con una valuación de 2.9, e Infraestructura, el cual se encuentra en la posición 91 y con un valor de 2.7 (WEF, 2006).

#### *b. Condiciones de la demanda*

Según Porter (1990), esta dimensión se refiere a la naturaleza de la demanda interna que tienen los productos o servicios de la industria, la cual puede estar condicionada por las exigencias del cliente, siendo este el caso del mercado doméstico nacional de madera aserrada para el año 2007. De acuerdo a CITE Madera (2009), dicho mercado no presentaba una demanda sofisticada, lo que generó que no exista una conciencia clara de la importancia de la normalización y el establecimiento de estándares de la comercialización de esta madera. Asimismo, los sectores que son clientes del sector Madera y Muebles, como es el caso del sector Construcción, para el año 2007 presentaban una demanda poco sofisticada como para exigir el uso de madera certificada, inclusive les resultó difícil establecer los requerimientos que deberían implementarse en los productos maderables orientados a su sector (CITE MADERA, 2009).

### *c. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas*

Según D' Alessio (2015), la cuarta dimensión, Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se refiere a las condiciones del país y la competencia en el sector, lo cual podría variar según el país a analizar. Respecto a la estrategia del sector en el 2007, se puede indicar que el Perú no contaba con un plan estratégico totalmente estructurado para el desarrollo del sector. Según el CITE Madera (2009), una de las consecuencias de ello es el escaso valor agregado de los productos derivados de la madera. En cuanto a la estructura, de acuerdo con INACAL (2015), el sector forestal no ha contado con una adecuada estructura que le permita el desarrollo de sus principales productos y servicios, lo cual desde hace diez años viene siendo desarrollado por diversos países vecinos de la región.

Finalmente, el sector forestal y la industria de la madera se han caracterizado por su bajo nivel de competitividad y su alta fragmentación, ya que se compone por un gran número de empresas, principalmente microempresas (98.3%), las cuales en su mayoría no han logrado crecer; asimismo, por pequeñas y medianas empresas, las cuales representan el 1.6% y por grandes que representan únicamente el 0.1% al 2007 (Produce, 2008).

### *d. Sectores relacionados y de apoyo*

Según Porter (1990), esta dimensión permite indicar la existencia o ausencia de sectores proveedores y afines dentro del país, los cuales pueden generar apoyos especiales a las empresas cuando son competitivos.

De acuerdo con UNIQUE (2015), el sector Construcción es el principal sector relacionado al sector forestal en el Perú, aunque es importante destacar que, a diferencia de otros países, en el Perú la correlación entre los dos sectores no es muy fuerte, debido principalmente a que no se cuenta con una cultura establecida del uso de la madera como elemento de construcción y porque la mayoría de los productos de madera de origen nacional no alcanzan todos los requisitos del sector construcción comercial. Respecto al impacto de dicho sector, en los años 2007 y 2008, los empresarios del sector construcción refirieron un balance positivo de la evolución del crecimiento del sector, lo cual generó un impacto positivo en el sector forestal y la industria de la madera y muebles (CITE MADERA, 2009).

### *e. Influencia del análisis en la empresa Forestales ABC*

En base al análisis competitivo del país, así como del entorno de la empresa, se pueden encontrar oportunidades que pueden ser aprovechadas, pero también existen retos que la empresa debe conocer y comprender para poder afrontarlos.

Como se presentó anteriormente, el sector forestal al 2007 tenía un gran potencial de desarrollo debido a sus recursos forestales (MINAGRI, 2014). Además, el país contaba con un buen nivel de desarrollo de competitividad para el año en mención, en comparación con sus pares de la región (WEF, 2006). Asimismo, se resalta que los factores de la ventaja competitiva para el Perú eran también favorables para el sector forestal y entonces ello podía apoyar a la empresa Industrias Forestales ABC, ya que se contaba con un escenario favorable respecto a sofisticación empresarial que permite mejorar tanto la calidad de las redes de negocios generales del país como la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas individuales, lo cual incentiva positivamente a la empresa, además de un entorno macroeconómico favorable para el desarrollo de nuevos negocios. Sin embargo, también se encontró algunos factores que limitan el desarrollo empresarial, los cuales podrían afectar directamente a la empresa Industrias Forestales ABC. Como se mencionó anteriormente, uno de los principales factores son las Instituciones; este pilar es importante considerando los altos índices de informalidad que existe en el sector (UNIQUE, 2015), lo cual podría repercutir en la organización. Asimismo, la innovación es un pilar a considerar y al no estar muy desarrollado no permite al sector y a la empresa un mayor aprovechamiento de los recursos, lo cual conlleva a la producción de bienes de poca sofisticación y valor agregado.

### ***1.1.3 Análisis del Entorno PESTE***

El análisis PESTE se enfoca en estudiar el entorno y analizar la industria en la cual la empresa caso de estudio se encuentra y compite a fin de identificar tendencias y eventos que estén más allá del control inmediato de la organización, sobre los cuales se determinan oportunidades y amenazas claves a las que deben enfrentarse tanto la empresa como sus competidores en el sector (D'Alessio, 2015). Así, la información se presenta acorde a cuatro categorías: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

#### ***a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales***

La intervención del Estado en el desarrollo del sector forestal peruano en el año 2007 fue coherente respecto a lo propuesto por el presidente de aquella época, Alan García. Según el Resumen Ejecutivo del Plan de Gobierno 2006 – 2011, el principal objetivo Forestal era potencializar el sector para generar riqueza socioeconómica sostenida para el país, por lo cual se propuso mejorar el manejo de bosques mediante concesiones e iniciar un programa de reforestación (Congreso de la República, 2011).

Por un lado, respecto al manejo de bosques, según el informe Perú Forestal en Números presentado por el Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] (2006), en el 2005 no se

contaba con zonas concesionadas por el Estado; sin embargo, para el año 2007, se registraron 588 contratos de concesiones forestales por un total de 7 549 018 hectáreas en 4 departamentos (ver anexo P), lo que demuestra el incremento de las áreas otorgadas a concesión (INRENA, 2008). Por otro lado, respecto al programa de reforestación, en el Plan de Gobierno para el período 2006 – 2011 se propuso incrementar las zonas reforestadas en el territorio nacional, es así como, según INRENA (2008), se incrementó en 43 409.17 hectáreas reforestadas adicionales en el 2007 respecto al 2005 (ver anexo Q).

Además de lo propuesto en el Plan de Gobierno, es importante mencionar temas relevantes para el desarrollo del sector tales como la presencia institucional del gobierno y la inversión para el año 2007. Según el programa de Mecanismos de Financiamiento para el Sector Forestal en el Perú, uno de los principales inconvenientes del Gobierno fue la escasa participación que el mismo tuvo en el sector, lo cual se demostró con la limitada promoción por parte del Estado. Asimismo, se refiere una débil institucionalidad forestal para la administración, además de una excesiva sobre regulación de la actividad, lo cual dificultó la labor de empresarios emprendedores que deseaban desarrollar negocios forestales sostenibles. En cuanto al financiamiento, desde el año 2007 la extensión de bosques certificados disminuyó aproximadamente en un 50% por año, lo cual fue atribuido a los costos incurridos por los concesionarios y administradores de los bosques para la manutención del proceso, ya que al no contar con las facilidades necesarias y esperadas por el Estado no pudieron continuar con el mismo (Urban y Ullilen, 2011).

Finalmente, respecto al marco legal vigente, para el 2007 se contaba con la Ley 29157, la cual tiene por objetivo normar, regular y supervisar el manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre del Perú, incluyendo las concesiones de ecoturismo y de conservación, en armonía con el interés social, económico y ambiental de la Nación, y velando por la conservación y uso sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre del país (Congreso de la República, 2008).

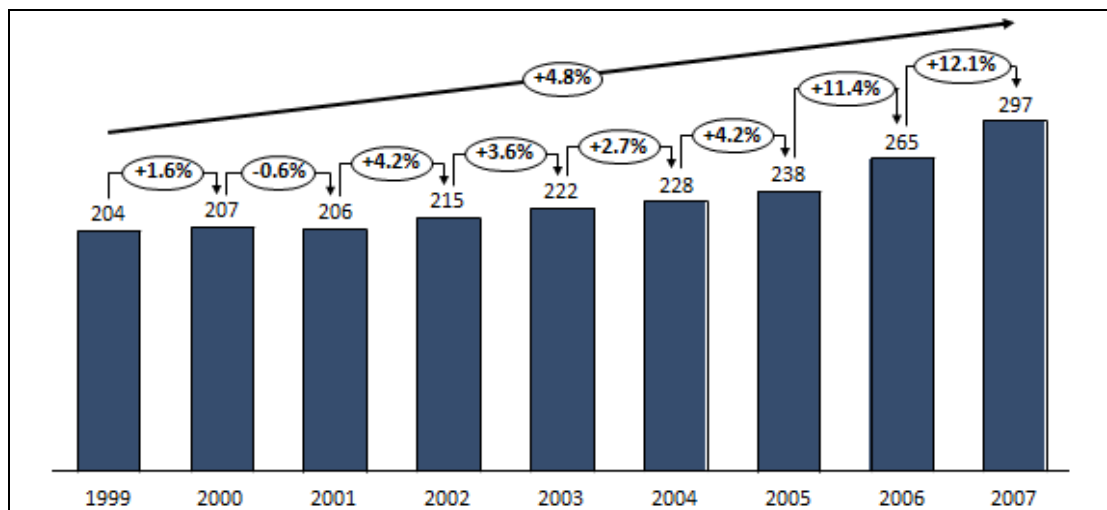
#### *b. Fuerzas económicas y financieras*

Entre los principales elementos dentro de las fuerzas económicas y financieras relacionadas al sector forestal se encuentra la evolución de la demanda interna, posibilidades de financiamiento y los acuerdos de integración y cooperación económica (TLC).

Sobre la evolución de la demanda interna al 2007, esta continuaba mostrando incrementos importantes puesto que, por primera vez en el período 1999-2007, el crecimiento de la demanda (11.4%) fue mayor que el PBI (7.5%) (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2007). Lo descrito se explica por el consumo privado y la inversión privada que reflejan el optimismo de consumidores y empresarios en un contexto de alto incremento del ingreso nacional disponible,

altos precios de las principales materias primas de exportación (*commodities*) y bajo costo del crédito. Esta evolución se puede observar en la Figura 14 a continuación:

**Figura 14: Evolución de la demanda interna del Perú (1999 – 2007)**



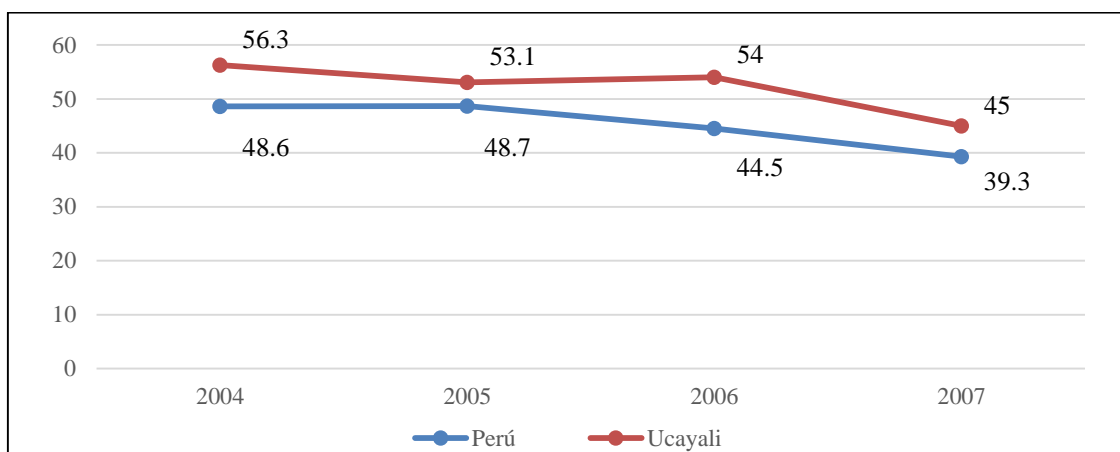
Adaptado de: “Producto bruto interno desde 1950 (Millones de nuevos soles a precios de 2007)”, por INEI y BCRP, 2017

Respecto a las posibilidades de financiamiento del sector, el crédito para empresas forestales al 2007 era inexistente en comparación con la colocación total de crédito en el país (Urban et al., 2010). Esto ocurre en tanto que, para el banco comercial, el bosque no se consideraba como garantía fiable prendaria para el financiamiento, a menos que se trate de empresas cuyas actividades tengan un nivel alto de industrialización, debido a su rápida recuperación del capital invertido (Van Dijk, 2008). Finalmente, en relación a los acuerdos de integración y cooperación económica, Estados Unidos fue en ese entonces uno de los principales mercados de destino para productos peruanos del sector de exportación (Aguilar et. al., 2013). Este acuerdo ha sido firmado en el 2006 y hasta el cierre del 2007 quedaba pendiente su implementación.

### c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Respecto a esta fuerza, los elementos que se describen son la pobreza en el país, el ingreso promedio mensual y los problemas sociales asociados a la actividad del sector. En relación al primero, al 2007 el 40% de la población peruana estaba en condición de pobreza, habiéndose reducido desde el 2004 en aproximadamente 10%. Si se compara el nivel de pobreza nacional con el de la población de Ucayali, uno de los departamentos más importantes para el sector y donde se localiza la empresa caso de estudio, la pobreza en este departamento era más alta que el promedio del país. Esto se puede observar en la Figura 15:

**Figura 15: Evolución porcentual de Pobreza en Perú y Ucayali**

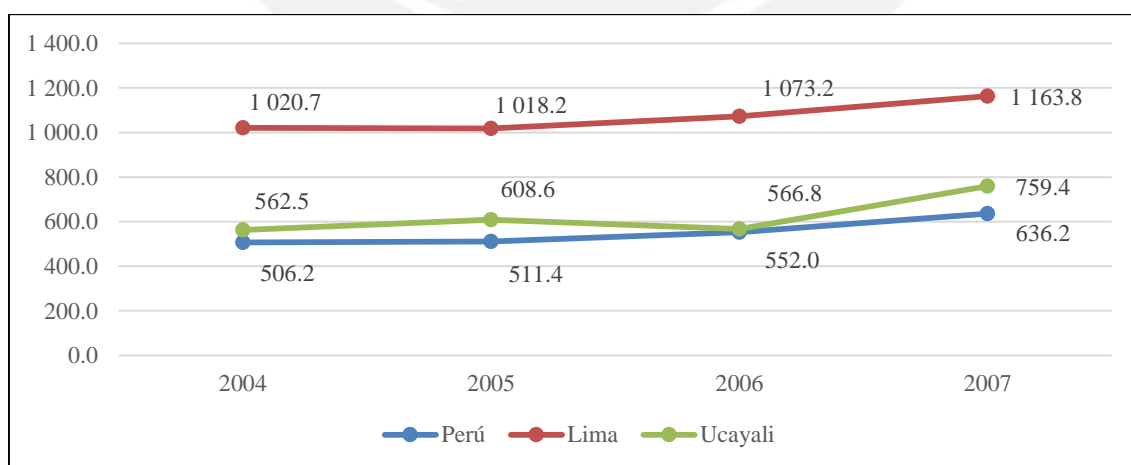


Adaptado de: “Informe Técnico. Medición de la pobreza 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008”, por INEI (2011)

Este aspecto de pobreza se profundiza en Ucayali con la falta de cobertura de seguro (solo 42.7% de la población asegurada en el 2007), una tasa crónica de desnutrición de 29.5 en el 2004, analfabetismo, entre otros (Guevara, 2009). Por otro lado, la situación de las comunidades indígenas en aislamiento voluntario era aún peor que el de la población urbana y rural, pues se encontraban mucho más alejados de la atención del Estado (Urrunaga et al., 2012).

Por otro lado, es relevante hacer mención del ingreso promedio mensual en contraste con los indicadores de pobreza mencionados, en tanto que se encuentra relacionado con la capacidad de consumo de la población. A fines del 2007, el salario mínimo en Perú se fijó en S/. 530 y, como se puede ver en la siguiente Figura 16, tanto Ucayali como Lima presentaban remuneraciones mensuales mayores al mínimo establecido:

**Figura 16: Ingreso promedio mensual (S/.) proveniente de trabajo en Perú, Lima y Ucayali (2004 – 2007)**



Adaptado de: INEI (2016)

En relación al ingreso mensual, según INEI (2010), el gasto per cápita de los hogares según grupos de clasificación de gastos de la canasta básica promedio mensual en muebles y enseres en el 2005 fue de S/. 10 300 aproximadamente a nivel nacional. Esta cifra fue creciendo a lo largo del paso de los años, siendo de S/. 13 200 al 2007.

Para culminar, algunos de los principales problemas asociados a la actividad del sector al año 2007 son las externalidades sociales negativas generados a partir del tráfico y tala ilegal que afectaba grandemente al primer eslabón de su cadena productiva. En ese sentido, un sistema económico informal en los departamentos de la selva del país significaba que la actividad maderera ilegal se estaba asociando con el narcotráfico y el financiamiento de grupos subversivos (Seminario, 2014) en perjuicio de la paz y desarrollo de la población amazónica. Por otro lado, la economía de la población en específico no mejoraba, en tanto que se mantenían en un régimen también informal de trabajo al recibir un mal pago, sin planilla ni seguros o beneficios.

#### *d. Fuerzas tecnológicas y científicas*

El nivel tecnológico en el país previo al 2007 ha sido muy limitado. Según la medición del WEF (2006) y tomando en cuenta información de 117 países, en el año 2005 el Perú ocupaba la posición 75 en la medición internacional del Índice Tecnológico, descendiendo cuatro posiciones respecto al año 2004. De esta manera se refleja el bajo nivel de incorporación de los aportes de la Ciencia, Tecnología e Innovación a la economía.

Respecto a la industria de la madera, la transferencia tecnológica en la misma ha sido de escaso nivel desde hace varios años, existiendo pocos centros de investigación y centros de formación (CITE Madera, 2008). Entre las pocas instituciones promovidas por el Estado en materia de tecnología e investigación se encontraban el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), el Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal (FONDEBOSQUE) y el Centro de Innovación Tecnológica de la Madera [CITE Madera].

El CITE Madera ha sido la organización vinculada directamente al desarrollo productivo y tecnológico del sector madera a nivel nacional. Esta institución existe desde el año 2000 con la función de promover el desarrollo de empresas de transformación de madera y, junto con un respaldo tecnológico adecuado, aumentar su competitividad en el mercado (CITE Madera, s.f.). Para ello, brinda asistencia técnica, capacitación, investigación, soporte productivo, información tecnológica, entre otros.

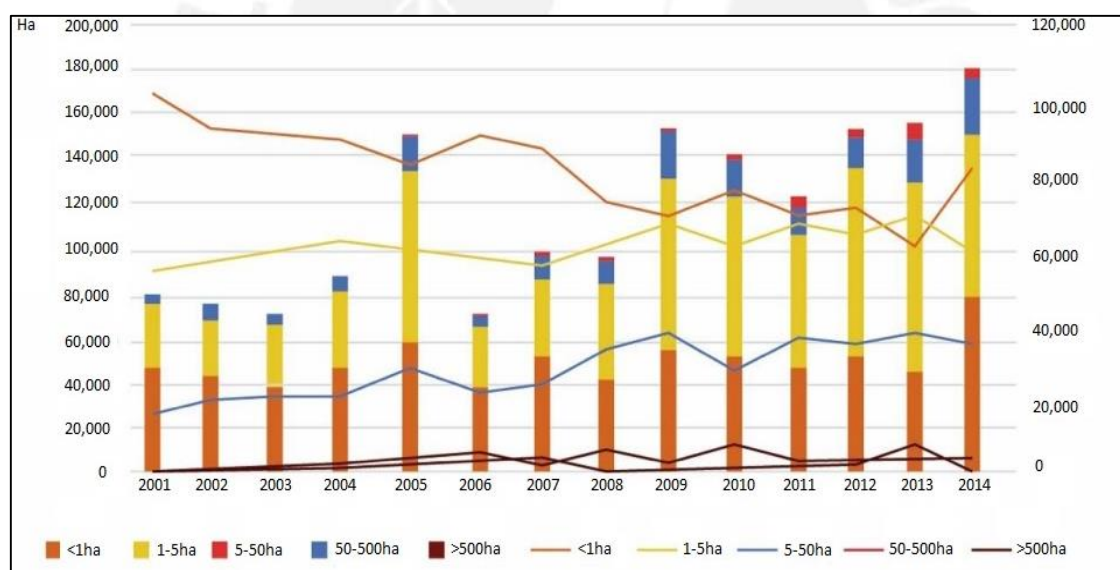
#### *e. Fuerzas ecológicas y ambientales*

Esta fuerza se describe considerando la normativa legal forestal presentada anteriormente, las iniciativas propuestas para reducir la deforestación y las consecuencias negativas de este

problema. Respecto a la normativa legal vigente en el 2007, esta fue producto de una consecución de hitos. Según Carlos Soria (2014), luego de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos se aprobó un anexo forestal que tenía como parte de sus objetivos de política forestal asegurar la trazabilidad del origen de la madera y reducir la tala. Dicho acuerdo entró en vigencia luego de la ratificación del Congreso del Perú en junio de 2006 y del Congreso de Estados Unidos en diciembre de 2007. Por ello, el autor refiere que el TLC con Estados Unidos tuvo un impacto beneficioso en el sector forestal al conllevar un mayor cuidado e interés por parte del país hacia los recursos naturales del mismo.

Es importante mencionar que a pesar de la existencia de una normativa legal que protegía los ecosistemas forestales, la tala indiscriminada de árboles para el 2007 representaba uno de los principales problemas relacionados al sector. Según el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático (MINAM, 2016), hasta el 2007 la tala de árboles era constante en promedio, pero a partir de ese año se apreció una mayor expansión de áreas deforestadas superior a las 500 hectáreas, como se puede apreciar en la Figura 17.

**Figura 17: Evolución del tamaño de pérdida de Bosque Amazónico (2002 -2014)**

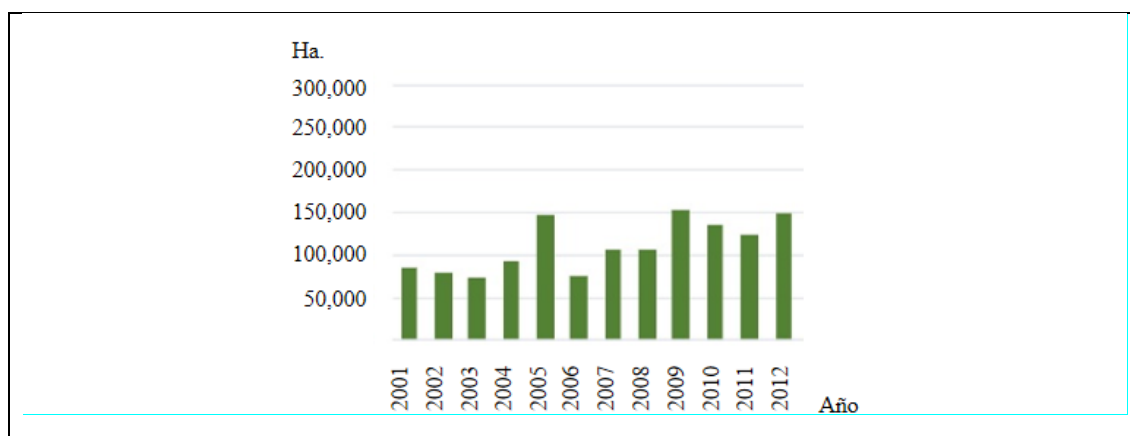


Adaptado de: MINAM (2016)

Asimismo, según INACAL (2015), se incrementó las zonas deforestadas en el Perú, tal como se muestra en la Figura 18, donde del 2001 al 2007 se registró una tendencia de crecimiento de las zonas deforestadas del país.



**Figura 18: Evolución de la deforestación 2001-2012 (ha.)**



Fuente: INACAL (2015)

Además, según el MINAM (2012), la deforestación y la degradación de los bosques representaban casi el 20% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero (GEI). Específicamente en el Perú, la deforestación representaba el 47% del total de emisiones de GEI. Ante dicha situación, el Estado promovió proyectos de conservación de bosques. Un ejemplo de ello fue el Proyecto de Conservación de Alto Mayo, cuyo objetivo era reducir la tasa de deforestación en un 30%, dicho proyecto se inició con un estudio piloto de viabilidad en el 2007 (MINAM, 2012).

Asimismo, para mitigar dicha situación el Estado creó mecanismos para reducir las emisiones de carbono derivadas de la deforestación y degradación de los bosques como REDD (Reducción de las Emisiones derivadas de la Deforestación y Degradación de los bosques en los países en desarrollo) y REDD+ (Conservación, gestión sostenible de los bosques y el aumento de las reservas forestales de carbono) (MINAM, 2012).

Finalmente, cabe resaltar que otro de los impactos negativos provocados por la deforestación es la reducción de la biodiversidad en el país. Es por ello que se resalta la importancia de la conservación de los bosques, frente a la deforestación, al considerar su importante papel como proveedor de diversos servicios ecosistémicos, como el agua, la polinización y el control biológico, así como por albergar una gran biodiversidad, la cual es cada vez más reconocida como fuente de beneficios a la humanidad y en particular a las poblaciones próximas y dependientes de los recursos de los bosques (MINAM, 2012).

#### ***1.1.4 Industrias Forestales ABC y sus competidores***

El análisis de las fuerzas competitivas resulta el punto de partida que permite evaluar la posición de una organización en el sector y, por ende, su situación estratégica (D'Alessio, 2015).

Las fuerzas que se consideran al analizar el entorno la componen a) Poder de negociación de los compradores o clientes, b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores, c) Amenaza de nuevos competidores entrantes, d) Amenaza de productos sustitutos y e) Rivalidad de los competidores, desarrollados a continuación.

*a. Poder de negociación de los compradores o clientes*

Cuando Industrias Forestales ABC inició operaciones, los clientes eran aquellos que compraban la madera extraída de los bosques y la cortaban en sus propios aserraderos o contrataban el servicio de terceros. La empresa caso de estudio extraía su madera y podía venderla directamente o contrataba los servicios de un aserrador tercero.

La venta de madera rolliza, madera aserrada y leña principalmente tenían un precio fijo para todos los compradores; sin embargo, este podía variar dependiendo de la competencia y la disponibilidad. Los clientes podían exigir un precio más bajo si notaban que otros aserraderos lo ofrecían. Además, el cliente buscaba calidad en corte. Entonces, el precio final quedaba determinado por calidad y precio otorgado. Considerando también que han existido varias empresas aserradoras similares en el sector, los clientes poseían, en ese entonces, un poder de negociación alto hacia Industrias Forestales ABC por las características identificadas anteriormente.

Asimismo, el negocio vino apostando en el relacionamiento y la confianza como característica para mantener clientes, por lo cual Industrias Forestales ABC otorgaba facilidades a aquellos clientes conocidos o antiguos y no presentaba inconvenientes respecto a la responsabilidad de estos en sus pagos. La persona encargada de tratar con los clientes directamente era el gerente general.

A nivel nacional los clientes llegaban desde Lima, Chimbote, Arequipa, Trujillo, Huancayo y Huancavelica principalmente. Tanto inicialmente como en la actualidad, la gerente comercial (comunicación personal, 24 de junio, 2017) manifiesta que han mantenido buena cantidad de clientes y considera que desde sus inicios hasta la actualidad han aumentado en un 80%.

*b. Poder de negociación de los proveedores o vendedores*

Dado que Industrias Forestales ABC cuenta con un Plan Operativo que autoriza la extracción de madera en los bosques, no necesitaban proveedores de madera ya que ellos realizaban la actividad directamente. Sin embargo, los fabricantes de maquinaria que los extractores necesitan para iniciar la cadena productiva de la madera sí representan su grupo proveedor.

Respecto a la maquinaria utilizada por Industrias Forestales ABC, cuando la empresa se dedicaba solo a la extracción de madera, sus principales herramientas de trabajo fueron el tractor forestal, excavadoras y grúas. Su proveedor principal ha sido Orvisa, a quienes compraban al contado y obtenían un ajuste en el precio del 20% de descuento; excepcionalmente, también se les compraba a crédito si era un repuesto grande.

Respecto a combustibles y lubricantes para la maquinaria, su proveedor ha sido Servicentro con quien mantienen una larga y exclusiva relación comercial ya que les otorga crédito. Ambos eran sus principales proveedores y han trabajado con ellos desde que iniciaron operaciones en Pucallpa manteniendo, por ello, un poder de negociación alto.

*c. Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El especialista forestal Alonso Rizo Patrón (comunicación personal, 18 de julio, 2017) menciona que las personas que participan en los negocios forestales son aquellas que ya lo conocen, ya sea por experiencia previa en empresas relacionadas o conocimientos provenientes de familia, ya que se trata de un entorno complejo. Por ello, este factor representa una primera barrera y es uno de los motivos principales por el que no cualquier persona decide incursionar en estas actividades.

Además de contar con este elemento, para asumir mayores actividades dentro de la cadena productiva, se necesita una fuerte inversión en capital, especialmente para la maquinaria necesaria. Por tanto, se considera que la amenaza de competidores entrantes en el sector forestal para el año 2007 era baja y, ante ello, Industrias forestales ABC ha podido tener una ventaja en estos aspectos ya que el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017) indica que contaba con experiencia previa en otros negocios forestales y conocimiento de las operaciones, además de contar con capacidad de pago que le permita sostener una inversión importante para una posible ampliación de actividades dentro de la cadena productiva.

*d. Amenaza de productos sustitutos*

Desde un inicio, para la madera se han identificado como principales productos sustitutos al concreto reforzado, plástico, aluminio y acero. Además, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2006), dada la agenda global que cada vez pone mayor énfasis en asuntos de regulación medioambiental, es más frecuente la necesidad de asegurar la procedencia sostenible de los recursos maderables, los cuales deben ser avalados por certificaciones.

Por tanto, quienes trabajan con estos recursos, ven incrementar los costos de la madera por tener que cumplir con estos requisitos, colocándola en desventaja frente a otros productos

sustitutos que, por su naturaleza, no los necesitan. De esta manera, el precio resulta ser menos competitivo frente a otros productos y es uno de los factores que ha afectado considerablemente el crecimiento en el sector (FAO, 2006). Desde el periodo previo a la integración vertical en Industrias Forestales ABC, la amenaza de estos productos sustitutos ha sido alta, dado que se han visto afectados por no poder competir con sus precios.

#### *e. Rivalidad de los competidores*

Los tipos de empresas forestales que se encuentran en Pucallpa se han dedicado a extraer madera para exportarla y/o venderla a nivel interno. Industrias Forestales ABC, desde el periodo previo a la integración, no competía con las exportadoras ya que se dedicaba a la extracción y venta de madera rolliza o aserrada por terceros solamente a nivel interno; por tanto, se delimita a los competidores como aquellos extractores o aserraderos dirigidos al mercado nacional.

Respecto al eslabón de extracción, según el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), Industrias Forestales ABC destacaba por contar con maquinaria moderna, en contraste a la mayoría de los extractores de la región en esa época, cuyos procesos eran artesanales y realizados con maquinaria antigua, lo cual le significaba una rivalidad de competidores baja, ya que el tener activos modernos representa una clara ventaja reflejada en la eficiencia en la producción al reducirse tiempos y perfeccionar cortes.

Sin embargo, a nivel del servicio de aserrío, este significaba mayores dificultades en la empresa por el deficiente servicio brindado por el aserrador tercerizado. Además, cabe resaltar que en este entorno la opinión del cliente representa un peso importante respecto a la elección del servicio de aserrío a escoger, pudiendo elegir entre otras varias opciones de aserrío en el mercado si una no satisfacía sus necesidades.

Entonces, si bien Industrias Forestales ABC no tenía gran cantidad de competidores fuertes a nivel del eslabón extracción, sí existía una alta rivalidad entre las empresas del sector; dado que la decisión final recae siempre en el parecer del cliente, quien decide dónde desea mandar a trabajar su pedido, qué necesita hacer y dónde encuentra lo que busca. Industrias Forestales ABC, a pesar de contar con equipos modernos y diversidad de materia prima para la extracción, no destacaba en el servicio de aserrío que brindaba a través de un tercero generando descontento entre sus clientes al no poder cumplir con sus requerimientos.

#### ***1.1.5. Matriz de Factores de Éxito Externos (EFE)***

Como producto final del análisis externo se presenta la siguiente matriz de factores determinantes de éxito, la cual contempla aquellos factores identificados como oportunidades y amenazas luego de la revisión y análisis de todas las variables teóricas. Estos resultados

caracterizan los aspectos más importantes que pudieron beneficiar a Industrias Forestales ABC y los que debieron evitarse en el periodo en que decidió integrarse verticalmente hacia adelante.

La Tabla 12 muestra los factores con el peso y valor asignado. El valor promedio según esta matriz es de 2.5. El valor obtenido para Industrias Forestales ABC para el 2007 fue de 2.45; es decir, se encuentra debajo del promedio con una respuesta regular, lo cual indica que pudo aprovechar más adecuadamente las oportunidades y contemplar mejor las amenazas de su entorno.

**Tabla 12: Matriz EFE 2007**

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO 2007</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1. Perú con potencial en recursos forestales y superficie de bosques naturales y concesiones	0.2	4	0.8
2. Estabilidad económica del país	0.1	4	0.4
3. Crecimiento de la demanda mundial de productos maderables	0.1	4	0.4
4. Oferta de servicios de apoyo empresarial y técnico por parte de CITEMadera	0.1	2	0.2
5. Aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos para la cooperación económica	0.1	2	0.2
<b>Subtotal</b>	<b>0.6</b>		<b>2</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1. Externalidades sociales negativas generados a partir del tráfico y tala ilegal	0.05	2	0.1
2. Débil articulación de instituciones públicas de apoyo al sector	0.1	1	0.1
3. Entrada de productos sustitutos que no requieren certificación de procedencia sostenible de recursos	0.1	1	0.1
4. Deforestación de bosques amazónicos	0.1	1	0.1
5. Experiencia y mejor desempeño en innovación de los países vecinos	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>	<b>0.4</b>		<b>0.45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>

## 1.2. Evaluación Interna

Respecto a la evaluación interna, esta se analiza en base a las siguientes categorías: Administración y Gerencia, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Información y Tecnología. Cada una de ellas será desarrollada en las siguientes líneas.

### 1.2.1. Administración y Gerencia

Para medir el nivel de cumplimiento de la administración y gerencia según el enfoque estratégico se estableció como indicador el nivel de cumplimiento del proceso estratégico

propuesto por D'Alessio (2015). El autor menciona los siguientes aspectos a cumplir por toda empresa que desarrolla un enfoque estratégico en su gestión: (a) Visión, Misión, Valores y Código de ética, (b) Contexto Global y evaluación externa, (c) Evaluación interna, (d) Objetivos a largo plazo, (e) Dirección e implementación: objetivos a corto plazo y (f) Evaluación y control.

En relación al sistema de planeamiento estratégico, este era empírico, en donde primaba el *expertise* y conocimiento propio de la familia encargada de la gerencia de la empresa que de un análisis minucioso y teórico sobre las decisiones estratégicas a tomar. La principal base sobre la cual planificaban sus actividades era según la estacionalidad; es decir, para los meses de verano en Pucallpa (julio, agosto, setiembre) se realizaba una planificación enfocada en la extracción de madera que debe realizarse en ese periodo. Es decir, de manera empírica establecían algunos objetivos a corto plazo para la consecución de actividades.

Respecto a la visión y misión, no se tenía determinada. En determinado momento se pasó de realizar las actividades de extracción a incluir también las de aserrío dada la necesidad de atender a sus clientes pero sin una idea clara de hacia dónde se quería llegar. Además de ello, se evidenciaba un estilo de liderazgo transaccional, en tanto su enfoque giraba en torno a la organización y supervisión del desempeño de los colaboradores para la obtención de resultados, según comentó el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017).

Asimismo, no se tenía mapeada la situación externa, dado que se desconocía estos asuntos empresariales a tomar en cuenta. A nivel interno se elaboró una proyección respecto a los beneficios que se obtendrían al integrarse verticalmente, pero sin ahondar en los datos financieros debido a la falta de conocimiento al respecto. Por ello, para la evaluación interna se enfocaron principalmente en la capacidad para contar con la inversión necesaria y con el personal de planta requerido.

En el momento previo a la decisión de integrarse verticalmente no se desarrollaron documentos formales respecto al establecimiento de objetivos a largo plazo ni procedimientos de evaluación y control. Como menciona el gerente general (comunicación personal, 10 de abril, 2017), se aprendía en base al ensayo y error. Dadas las limitaciones que se encontró para describir a detalle el proceso estratégico seguido por la empresa, como resultado, se tiene que para el 2007, Industrias Forestales ABC manejaba un nivel bajo en el desarrollo del mismo, como se resume en la Tabla 13.

**Tabla 13: Cumplimiento de Proceso estratégico de Industrias Forestales ABC al 2007**

	Cumplimiento 2007	Porcentaje asignado
Visión, Misión, Valores y Código de ética	X	-
Contexto Global y evaluación externa	X	-
Evaluación interna	✓	16,67%
Objetivos a largo plazo	X	-
Dirección e implementación: objetivos a corto plazo	✓	16,67%
Evaluación y control	X	-
TOTAL		33%

De la Tabla 13 y en base a una valoración equitativa para cada uno de los aspectos a considerar, se desprende una puntuación de 16,67% para cada uno de los mismos, resultando en un 33% de cumplimiento para el periodo previo a la integración. Esto nos indica que, a nivel de administración y gerencia, Industrias Forestales ABC tuvo una baja contemplación de los pasos a seguir en un adecuado proceso estratégico. Se consideró básicamente una evaluación interna a nivel de cantidad de personal requerido e inversión necesaria para la integración y un mapeo de las nuevas actividades a realizar para establecer objetivos y planificarse a corto plazo.

### **1.2.2. Marketing y ventas**

En esta sección se desarrollan cinco variables de marketing y ventas propuestas por D'Alessio (2015) para la empresa Industrias Forestales ABC en el periodo previo a la integración vertical: concentración de las ventas por productos y servicios, políticas de ventas, participación de mercado y calidad de servicio al cliente de la empresa, las cuales serán desarrolladas a continuación.

#### *a. Concentración de las ventas por productos y servicios*

En el año 2007, Industrias Forestales ABC contaba con dos líneas de productos y tres líneas de servicio (ver anexo R), la cual generaba una variada concentración de ventas por productos y servicios, presentada en la tabla 14, de donde se resalta que las dos líneas de productos representaban más de la mitad de las ventas de la empresa.

**Tabla 14: Concentración de ventas de Industrias Forestales ABC – 2007**

INDUSTRIAS FORESTALES ABC – 2007			
LÍNEA	TIPO	VENTAS (S/.)	Participación (%)
PRODUCTOS	Madera en trozas	2 571 855.00	31.2
	Madera en aserrada	2 374 020.00	28.8
SERVICIOS	Transporte fluvial	2 085 510.63	25.3
	Alquiler de maquinaria	1 022 147.50	12.4
	Izaje	189 591.88	2.3

### *b. Política de precios*

En el 2007, según la gerente comercial (comunicación personal, 10 de abril, 2017), el precio era establecido en el mercado, según la oferta y demanda presentada, por lo cual el precio era similar en casi el total de empresas del mercado. A pesar de ello, Industrias Forestales ABC, para poder competir en su mercado, realizaba descuentos a algunos clientes en su línea de producto madera en trozas o acordaba anticipadamente un precio de venta por la madera que la empresa extraería del bosque. Cabe resaltar que el monto acordado era pagado por adelantado, ya que con eso se financiaba las actividades de extracción. Entonces, dicho acuerdo beneficiaba a la empresa en tanto que obtenía financiamiento de sus clientes, y al cliente por asegurarle el abastecimiento de materia prima y adquirir la madera a un precio menor al del mercado.

### *c. Participación de mercado*

Según Enrique Corrochano (comunicación personal, 27 de junio, 2017), los eslabones de extracción y aserrío en el 2007 se encontraban en un mercado muy fragmentado, por lo que las empresas que los componían no tenían una participación de mercado significativa.

En cuanto a la participación de la empresa en el 2007, se requiere conocer la producción de la empresa y la producción tanto a nivel Ucayali como a nivel nacional de madera en trozas y aserrada para calcular la participación de la misma a nivel local y nacional. Sin embargo, la información disponible sobre producción de madera del sector para el año en mención, provista por Perú Forestal en Números, presenta datos basados en empresas que manejan volúmenes y cantidades controladas, lo cual no es completamente el caso de la empresa analizada y por ello no es posible obtener la participación de mercado para el 2007. Cabe mencionar que la empresa inicialmente obtenía su madera de comunidades nativas por lo cual no se podía asegurar la procedencia lícita de la madera en su totalidad.

### *d. Calidad de Servicio al cliente*

Industrias Forestales ABC, según la gerente comercial (comunicación personal, 10 de abril, 2017), se ha caracterizado, desde sus inicios, por el control de la calidad de sus productos, el cual consistía principalmente en el cumplimiento de las medidas, cantidades y el tipo de corte de los mismos. Es importante mencionar que lo presentado respecto a la calidad de servicio al cliente en el 2007 ha sido en base a la apreciación de la gerente comercial y no ha sido corroborado con los clientes debido a la confidencialidad sobre la información de los mismos.



### 1.2.3. Operaciones

Las actividades principales de la empresa al 2007 eran la extracción de madera en trozas y la venta de madera aserrada por terceros, principalmente con Aserradero 1. Como actividades secundarias, la empresa contaba con transporte fluvial para movilizar la madera en trozas. En este sentido, también ofrecía servicios logísticos de transporte fluvial e izaje, además de alquiler de maquinaria. Asimismo, todas las operaciones se concentraban en Pucallpa y se dirigían a abastecer el mercado nacional.

Respecto a la capacidad de producción de la empresa en las líneas de negocio principales, esta comprendía la producción de madera en trozas, la cual depende de la cantidad de árboles aptos para talar de los bosques y de las normas regulatorias que determinan tales parámetros de tala. En la misma línea, al 2007, el sector no contaba con un marco normativo muy regulador y eso podría significar la posibilidad de un mayor aprovechamiento del recurso forestal. Bajo lo anteriormente descrito, al 2007 Industrias Forestales ABC extraía madera de bosques de comunidades nativas durante el periodo de zafra con los cuales establecía acuerdos comerciales.

La transformación de esa madera era tercerizada. En tal sentido, la capacidad de producción de la madera aserrada dependía básicamente de la capacidad de la planta de transformación de Aserradero 1, como se aprecia en la Tabla 15:

**Tabla 15: Capacidad máxima de producción anual de madera aserrada antes de la Integración Vertical**

Madera Aserrada			Capacidad de Producción Máxima anual
Situación inicial (2007)	Capacidad Planta Aserradero 1	14 000 p2 diarias	2 520 000
	Tiempo de uso máximo al año (días)	180	

Respecto a la seguridad e higiene laboral, al 2007 la empresa no contaba con la totalidad del equipamiento reglamentario de seguridad para las actividades de extracción así como seguro para todos sus colaboradores. El índice de frecuencia de accidentes en las operaciones de la empresa se muestra en la tabla 16 a continuación:

**Tabla 16: Índice de frecuencia de accidentes en Industrias Forestales ABC al 2007**

	2007		
	Extracción	Transporte Fluvial	Izaje
Número de accidentes incapacitantes (A)	3	0	0
Horas hombres totales de trabajo (B)	10 368	5 640	5 640
Índice de frecuencia (A*1,000,000/B)	289.35	0.00	0.00

Cabe resaltar que la gravedad de los accidentes ocurridos en tal año era leve, en tanto que no significó pérdidas de vida ni de miembros involucrados. Resulta importante mencionarlo en tanto que eran muy comunes los accidentes leves y graves en empresas del sector, sea por un inadecuado mantenimiento de las máquinas con las que se opera o la ausencia del equipamiento de protección.

#### 1.2.4. Finanzas

Para evaluar las finanzas en la empresa caso de estudio, se toman en cuenta los siguientes aspectos: Situación financiera en base a ratios de liquidez y de rentabilidad, acceso a fuentes de financiamiento y apalancamiento financiero, los cuales se desarrollan a continuación.

Respecto a la situación financiera de Industrias Forestales ABC, en la Tabla 17 se presentan los ratios de liquidez con los que contaba la empresa previa a la integración vertical.

**Tabla 17: Ratios de liquidez**

Indicadores	Fórmula	2007
Prueba corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1.74
Prueba ácida	Activo corriente - existencias /Pasivo corriente	0.99

En primer lugar, la prueba corriente es una medida de liquidez a corto plazo (Ross et al., 2012). Como menciona el autor, se busca entender si la empresa podrá pagar sus cuentas en los próximos doce meses, por lo cual se evalúa utilizando el ratio de activo corriente por pasivo corriente.

En el caso de Industrias Forestales ABC, en el periodo previo a la integración, la empresa cubría sus pasivos corrientes con los activos corrientes en 1.74 veces. Como mínimo, se espera que el resultado sea igual a 1, caso contrario, sería anormal que el capital de trabajo (activo corriente – pasivo corriente) fuera negativo (Ross et al., 2012). Otros autores como García (2014) ajustan este mínimo a 1.5, ya que un resultado menor a este significaría “probabilidad de suspensión de pagos” (p.8). En ambos casos, la empresa caso de estudio obtiene un resultado mayor.

Respecto a la prueba ácida, la importancia de la misma radica en ser considerada una evaluación más exhaustiva de la liquidez en la empresa, ya que dentro de los activos corrientes se incluye al inventario y este activo resulta ser el que circula con menor lentitud; por tanto, al restarse este valor, se puede obtener un resultado más confiable como medida (Ross et al., 2012).

En el caso de Industrias Forestales ABC, como se observa en la Tabla 17, el resultado de la prueba ácida ya no arroja un valor mayor a uno, como en la prueba corriente. Esto significa que

los inventarios representan un porcentaje considerable de los activos circulantes (aproximadamente un 43%), por ello el valor tampoco resulta cercano al obtenido en la prueba corriente. Según García (2014), un valor inferior a 0.8 significaría problemas para la empresa a nivel de suspensión de pagos técnico. Este resultado en la empresa caso de estudio sería consistente con la aversión al riesgo que menciona la gerente comercial como característica de la personalidad y comportamiento del gerente general de la empresa dado todos los cambios surgidos en el sector (comunicación personal, 10 de abril del 2017).

Respecto a la situación financiera de Industrias Forestales ABC en base a los ratios de rentabilidad, en la Tabla 18 se presentan los resultados de los mismos para la empresa previo a la integración vertical.

**Tabla 18: Ratios de rentabilidad**

Indicadores	Fórmula	2007*	2007**
Rentabilidad sobre los activos (ROA)	UN / Activos Totales	37.78%	2.61%
Rentabilidad sobre el capital (ROE)	UN / Patrimonio	65.1%	11.45%

\*Con Utilidad Neta de Estado de Ganancias y Pérdidas 2007

\*\*Con Resultado del Ejercicio de Balance General 2007

En tanto que existen incoherencias a nivel de la utilidad neta percibida en los estados financieros de la empresa, se presenta el cálculo de los indicadores de rentabilidad en base a la utilidad neta del Estado de Ganancias y Pérdidas al 2007 y el otro en base al resultado del ejercicio del Balance General al 2007. En el caso del cálculo de la rentabilidad sobre los activos, este indica la utilidad obtenida por monto de activos (Ross et al., 2012). En el caso de Industrias Forestales ABC, se indica un resultado de 37.78% para el año 2007 calculado con el primer estado mencionado, y un 2.61% con el segundo, evidenciando así una diferencia importante a nivel de utilidades netas percibidas.

Respecto a la rentabilidad sobre el capital (ROE), acorde al cálculo en base al Estado de ganancias y pérdidas, al 2007 la empresa tendría 65.1% de ROE, siendo mayor que el 11.45% si se calcula en base al Balance General. A manera integral, cuando el ROE resulta ser mayor al retorno sobre los activos, significa que la empresa puede incrementar el nivel de endeudamiento para financiar parte del activo. En el caso de Industrias Forestales ABC, para el año 2007, se incurre en el efecto apalancamiento ya que el valor ROE resulta mayor al valor ROA.

En segundo lugar, respecto al acceso al financiamiento para el periodo previo a la integración, de acuerdo con el gerente general de Industrias Forestales ABC (comunicación personal, 26 de abril, 2017), la empresa generalmente no solicitaba créditos bancarios, ya que preferían trabajar con capital propio y así no incurrir en gastos financieros, además que una deuda significaba una preocupación para el gerente general. Sin embargo, ante una necesidad de

financiamiento, la empresa solicitaba créditos bancarios, los cuales eran aceptados y pagados puntualmente para así mantener un buen historial crediticio. Es importante mencionar que el crédito más grande solicitado por la empresa fue para financiar la compra de la planta aserradora, tanto la chica como la grande, valorizada por un total de US\$ 370 000, el cual fue otorgado por el Banco ABC a una TCEA de 11.79%, dicho financiamiento fue pagado durante 5 años en los plazos establecidos

Finalmente, en cuanto al grado de apalancamiento financiero de Industrias Forestales ABC, para el año 2007 se calculó un grado de 1.02, mientras que el grado de apalancamiento operativo que se obtuvo fue 1.10.

### ***1.2.5. Recursos humanos***

El recurso humano, de acuerdo con D' Alessio (2013), constituye el activo más valioso en una organización, por lo que en esta sección se presentan las principales variables de dicho recurso para la empresa Industrias Forestales ABC en el periodo previo a la integración.

#### ***a. Estructura organizacional***

En el 2007, la estructura organizacional de Industrias Forestales ABC estaba compuesta por 3 niveles jerárquicos (ver anexo S). En el primer nivel se encontraba el dueño y gerente general de Industrias Forestales ABC, quien concentraba el control y dirección de la empresa. En el segundo nivel se encontraba la gerente comercial y a la vez sub gerente general, quien es la hermana del dueño y la encargada de la supervisión del área comercial y actividades administrativas; el gerente de operaciones, personal de confianza del dueño y encargado de la supervisión del servicio de aserrío; el jefe de campamento, hermano del dueño y responsable de las operaciones de extracción de madera; el encargado de recursos humanos y los dos capitanes de las embarcaciones fluviales. Es importante mencionar que la empresa no contaba con un área de finanzas; sin embargo, recibía servicios de un contador externo, quien entregaba reportes contables; asimismo, se tomaba servicios externos de un ingeniero forestal para las actividades de extracción. Finalmente, en el tercer nivel se encontraba el personal dedicado a las operaciones de extracción conformado por los operarios de maquinarias pesada, motosierristas y ayudantes.

#### ***b. Competencias y calificaciones profesionales***

De acuerdo con la entrevista al gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), Industrias Forestales ABC, desde sus inicios, para los puestos administrativos requirió personal con competencias específicas para el puesto y experiencia en el sector. En cuanto al personal del tercer nivel jerárquico no se requirió que sea altamente calificado; lo que sí se consideraba necesario era la experiencia en actividades de extracción de madera.

*c. Disponibilidad y calidad de mano de obra*

Según el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), la disponibilidad de mano de obra para el año 2007 era alta en el sector, debido a que la extracción en aquella época significaba una de las principales fuentes de empleo en Pucallpa. Además, refirió que la calidad de la mano de obra que se requería estaba acorde a las necesidades del mercado y de su empresa.

*d. Selección, capacitación y desarrollo del personal*

El proceso de reclutamiento y selección, según el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), ha sido en base a recomendaciones de los propios trabajadores, asimismo refirió que él era quien los entrevistaba y seleccionaba, lo cual le había dado resultados positivos en aquel tiempo. Respecto a capacitación, refirió que sólo se capacitaba ocasionalmente a los operadores de maquinaria pesada debido a la necesidad del conocimiento operacional de dichas maquinarias para su adecuado uso; sin embargo, se debe mencionar que no se contaba con un plan de capacitación para el personal. En cuanto al desarrollo profesional, no se contaba con un plan de líneas de carrera para ellos.

*e. Nivel de remuneración y beneficios*

Respecto a la remuneración que brindaba Industrias Forestales ABC previo al proceso de integración, esta se detalla en la tabla 19. Cabe resaltar que, según el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), la contratación era generalmente por contrato sujeto a modalidad y sólo un reducido número de colaboradores de la empresa pertenecía a la planilla y contaba con beneficios sociales.

**Tabla 19: Remuneración semanal del personal de Industrias Forestales ABC 2007**

Categoría	Puesto	Remuneración semanal
Administrativo	Gerente General	S/.800
	Gerente Comercial	S/.500
	Gerente de Operaciones	S/.500
	Jefe de Recursos Humanos	S/.350
Extracción	Jefe de Campamento de Extracción	S/.400
	Operarios de maquinaria	S/.350
	Motosierristas	S/.250
	Personal de apoyo	S/.200
Transporte Fluvial	Capitanes de embarcación fluvial	S/.350

*f. Calidad de clima laboral y Cultura organizacional*

De acuerdo con la entrevista con el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), el clima laboral y la cultura organizacional no eran los principales temas a tratar en el área

de Recursos Humanos para el periodo previo a la integración, lo cual refirió era común en las empresas del sector. Sin embargo, se infiere que el clima laboral y la cultura organizacional estaban influenciados por el manejo organizacional que realizaba el gerente general sumado a las interrelaciones que se desarrollan entre los colaboradores de la empresa. Cabe resaltar que no se evidenció un conjunto de normas, creencias y valores impartidos formalmente por la organización que fomente una cultura organizacional o influyan en el clima laboral.

### 1.2.6. Sistemas de Información

En relación a los sistemas de información y comunicación de la organización, se presenta la siguiente Tabla 20 que lista los sistemas con los que se contaba tanto para clientes internos como externos:

**Tabla 20: Lista de sistemas de información y comunicación en el 2007 de Industrias Forestales ABC**

		2007	
		Sistemas de información	Sistemas de comunicación
Interno		Kardex	Radiofonía
		Sistema de Gestión Administrativa (SGA Contable)	Telefonía fija y móvil
		Facturación Manual, Guías de remisión, Catálogos de Productos, Guías de Transporte	
Externo	Clientes Proveedores	X	Telefonía fija y móvil

En base a este listado, se presenta a continuación una descripción de estas en relación a su velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, sistemas de seguridad y nivel de procesamiento de información para la toma de decisiones de la gerencia.

Respecto a la velocidad y capacidad de respuesta, el sistema de comunicación más importante en el 2007 era la radiofonía, pues dependían de este como único medio para poder comunicarse y coordinar con el personal de los campamentos de extracción. Esto implicaba fijar dos momentos al día para la comunicación (6 am y 6 pm), en tanto su alcance era mínimo. Asimismo, se hacía uso de telefonía móvil para la comunicación entre colaboradores y telefonía fija y móvil para comunicarse con los clientes. Cabe aclarar que, debido a las limitaciones tecnológicas, la velocidad de la comunicación principal (desde la empresa a los campos de extracción) era lenta.

Respecto a los sistemas de seguridad, la empresa no contaba en el 2007 con algún sistema de *firewall* que proteja su información, especialmente la contable. En ese sentido, se infiere que

su nivel de protección era bajo. Asimismo, respecto a la data recopilada por tales sistemas, no se realizaba un procesamiento como la evaluación de ratios financieros sobre los cuales tomar decisiones o analizar el crecimiento de la organización.

### ***1.2.7. Tecnología***

A nivel tecnológico, al 2007 la empresa contaba con maquinarias para la extracción (excavadoras, grúas, tractor forestal, motosierras, cargadores frontales) y transporte fluvial (artefactos y empujadores fluviales). Estos activos se han utilizado desde el inicio de las operaciones de la empresa, en tanto que se concentraba inicialmente solo en la extracción de la madera y brindaban servicios logísticos.

En relación al desarrollo de nuevos productos y/o servicios, a lo largo del año 2007, Industrias Forestales ABC no creó alguna línea de negocio adicional de las que se mencionaron en la sección de Marketing y Ventas. Respecto al grado de automatización de los procesos, este ha sido calculado a partir del mapeo actual de los procesos productivos de la empresa que agregan valor. En este sentido, se ha calculado este indicador en base al proceso de extracción, considerando a los procesos de Izaje y Transporte fluvial como apoyo a la operación para la Madera en Trozos, la línea de negocios principal (ver anexo T).

Como resultado se tuvo que el grado de automatización de la empresa al 2007 era de 0%, lo cual significa que todas sus actividades eran realizadas de manera manual. Cabe resaltar que, si bien están bajo la categoría manual, la gran mayoría de las actividades de extracción se realizaba con maquinaria pesada, la cual era manejada por los diversos operarios.

### ***1.2.8. Matriz de Factores de Éxito Internos (EFI)***

Como producto final del análisis interno se presenta la siguiente matriz de factores determinantes de éxito, la cual contempla aquellas fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de todas las variables teóricas. Estos resultados caracterizan los aspectos más importantes en Industrias Forestales ABC en el periodo en que decidió integrarse verticalmente hacia adelante.

La Tabla 21 muestra los factores con el peso y valor asignado. El valor promedio para esta matriz es de 2.5 según D'Alessio (2015). En cuanto al valor obtenido para Industrias Forestales ABC fue de 2.65; es decir, se encuentra dentro del promedio superior indicando una respuesta regular, que muestra que si bien desarrollaba sus fortalezas, pudo hacerlo más adecuadamente y trabajar aún más en sus debilidades.

**Tabla 21: Matriz EFI 2007**

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÈXITO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Diversificada cartera de bienes y servicios ofrecidos	0.1	3	0.3
Contar con cadena logística interna para la venta de madera en trozas	0.15	4	0.6
Definición de objetivos operativos a corto plazo	0.05	3	0.15
Acceso a financiamiento	0.1	4	0.4
Buena ubicación y distribución de la planta	0.1	4	0.4
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>1.85</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Baja autonomía en la toma de decisiones de cada área	0.1	1	0.1
Limitado desarrollo de los procesos de recursos humanos	0.05	2	0.1
Bajo grado de cumplimiento del proceso estratégico	0.15	2	0.3
Carencia de análisis financiero	0.1	2	0.2
Línea de sucesión difusa	0.1	1	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>0.8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

En síntesis, en esta primera parte se ha ahondado en la información contextual que acompañó e influye en el proceso de integración vertical hacia adelante en la empresa Industrias Forestales ABC. Se abordaron aspectos externos e internos siguiendo la metodología del proceso estratégico de D'Alessio la cual permite dar un enfoque integral de la situación desde la etapa previa a la integración vertical.

## **2. Factores considerados para la integración vertical**

Las variables consideradas para analizar la estrategia de integración vertical en Industrias Forestales ABC se han organizado en categorías externa e interna para una presentación más clara, estando conformadas las primeras por el Mercado y los Costes de transacción, mientras que las segundas por los Costos de producción y gestión, costos de establecimiento, especificidad de los activos y características del empresario.

### **2.1. Variables externas**

#### **2.1.1. Mercado**

Dentro de esta categoría se toma en cuenta las barreras a las que se enfrentan los empresarios que deciden ampliar sus operaciones en el sector forestal, la asimetría de información como falla en el mercado y el nivel de maduración de la industria en la que se desarrolla la empresa caso de estudio. De esta manera, se describe cada una de ellas y cómo ha actuado Industrias Forestales ABC.



### *a. Barreras de Mercado*

Las barreras que se identificaron para entrar a un nuevo mercado, aplicables al caso de estudio son las siguientes: economías de escala, diferenciación de producto, normativa gubernamental e inversión de capital. Cada uno de ellos se explica a continuación:

A nivel de economía de escala, Enrique Corrochano (comunicación personal, 27 de junio, 2017), comenta que a nivel de madera aserrada, en Ucayali nunca se ha podido hablar de una economía de escala ya que el nivel de producción no llega a ser tan alto como para atender a mercados internacionales. Es decir, en estos mercados se solicitan grandes volúmenes que el empresario local, por sí solo, no puede producir y, debido a la falta de asociatividad que caracteriza a las empresas en la región, no se concreta ni mejora esta situación hasta el día de hoy.

Por tanto, siendo las economías de escala una variable importante que genera barreras de entrada, en el caso de la Industria de la madera, esta no es considerada como crucial, ya que la situación en que se desenvuelve no está caracterizada por producción a gran escala que reduzca costos e impida a otros empresarios entrar a nuevas actividades en el sector y competir.

Respecto al segundo aspecto, la madera aserrada nacional en sí no ha sido ni es un producto diferenciado. Al respecto, el especialista forestal Aldo Cárdenas (comunicación personal, 27 de junio, 2017) indica que la brecha entre vender un producto intermedio como parihuelas, que se obtiene de la madera aserrada, a vender una mesa con acabado, es considerable por el nivel de diferenciación y, consecuentemente, precio. Sin embargo, en la práctica, no se llega a elaborar este último producto por la carencia de un ecosistema empresarial sólido en la región, lo cual impide un mayor desarrollo.

Por tanto, para lograr una diferenciación de producto que genere una barrera de entrada al sector, está pendiente incentivar a que se fortalezca la segunda transformación de la madera en los aserraderos y así darle un valor agregado, ya que actualmente de Ucayali se obtiene solo la madera bruta o aserrada (tablones) y muchas veces húmeda, siendo poco eficiente y competitiva.

Respecto al tercer aspecto, la normativa gubernamental sí ha estado presente en el desarrollo de las actividades en el sector, aunque de manera inestable, como señala Aldo Cárdenas (comunicación personal, 27 de junio, 2017), mientras que en Chile se manejan las mismas leyes desde hace varias décadas, en Perú el escenario ha sido cambiante, además de requerir bastantes trámites burocráticos para las labores de desarrollo e investigación por ejemplo.

De esta manera, se menciona que la normativa legal continua representando una importante barrera de entrada sobre todo por las trabas burocráticas y la transposición de funciones entre organismos públicos. Como ejemplo, Aldo Cárdenas (comunicación personal, 27

de junio, 2017) señala que mientras un organismo adscrito a un Ministerio aprueba planes operativos, otro de ellos adscrito a una entidad diferente que lo supervisa, no muchas veces concuerda con lo que se aprobó inicialmente, generando discrepancias y demoras en los procesos por la dinámica entre los actores involucrados.

Ante ello, Marta Tostes (comunicación personal, 21 de junio, 2017) señala que dada la falta de articulación entre todas las instituciones públicas ligadas a un mismo objetivo, la labor del Estado debe ser más fiscalizadora, ya que el sector en este momento tiene que ser regulado de manera efectiva. Por este motivo, esta variable resulta importante a considerar cuando se piensa entrar y mantenerse en el sector.

La inversión de capital también resulta ser un elemento importante a considerar cuando una empresa busca entrar a un negocio o ampliar actividades. En el caso del sector forestal, Aldo Cuadros (comunicación personal, 10 de julio, 2017) menciona que esta inversión es considerable cuando se pretende implementar una planta de aserradero, pudiendo bordear entre los US\$ 300 000 y US\$ 500 000 para obtener un nivel estándar en maquinarias. Por tanto, representa una barrera de entrada alta que deben considerar los empresarios que quieren incursionar en otro eslabón de la cadena como es el de la primera transformación o aserrío.

#### *b. Asimetría de información*

De acuerdo a Erik Fischer (comunicación personal, 12 de julio, 2017), la asimetría de información como falla de mercado en el sector forestal es muy recurrente, ya que las negociaciones y transacciones entre diversos actores se ven caracterizadas por información insuficiente la cual puede generar conflictos.

Según el especialista, en el sector aún priman procesos no estandarizados, tecnologías obsoletas o mal manejadas y malos procesos industriales, generando incongruencias entre lo que el empresario piensa que va a obtener de la madera y lo que realmente obtiene. Además de ello y enfocado en la relación entre un empresario extractor que solicita un servicio a otro que se dedica al aserrío, suele acontecer un mal manejo de cortes, falta de tecnologías, un mal manejo de los costos y situaciones cambiantes donde el aserrador cuenta con mayor información de los procesos. Entonces, esto se traduce en una evidente asimetría en el manejo de información que resulta perjudicial para los actores que participan del sector y, por ello, conlleva a repensar en estrategias que aminoren esta característica.

#### *c. Maduración de mercado*

Según Aldo Cárdenas (comunicación personal, 27 de junio, 2017), el mercado en que se encuentra la Industria de la Madera en la región se ubica entre una fase de supervivencia y

existencia y se mantiene así hace varios años. Es decir, en el año en que Industrias Forestales ABC integró sus operaciones de extracción con las de aserrío, el nivel de desarrollo del mercado de la madera era el mismo que en la actualidad. Las razones que explicarían esta situación, menciona el especialista forestal, son la falta de asociatividad entre los empresarios que, junto con la poca capacidad e interés en desarrollo empresarial, impide que se aspire a un mayor crecimiento. Por tanto, concluye que, a pesar de las acciones que se vienen desarrollando, hay mucho aún por trabajar en el sector.

Los elementos del mercado vistos anteriormente se han clasificado a partir de dos niveles a fin de identificar a los que representan altas barreras de entrada para el empresario en este sector. En la siguiente Tabla 22 se ubican cada uno de ellos con el nivel asignado en base a lo corroborado con especialistas.

**Tabla 22: Valoraciones de barreras de mercado aplicadas en el sector forestal**

Barrera de Mercado	Nivel
Economías de escala	Baja
Asimetría de información	Alta
Diferenciación de producto	Baja
Inversión de capital	Alta
Normativa gubernamental	Alta

Según la Tabla 22, tanto la asimetría de información, como la inversión en capital y la política gubernamental resultan ser aspectos de alta consideración como barreras de entrada en el sector forestal de acuerdo a la opinión de expertos y deben ser consideradas por los empresarios que buscan abarcar mayores actividades en la cadena productiva. Por ello, se seleccionan solo estos elementos para analizar cómo los afrontó Industrias Forestales ABC.

Respecto a la asimetría de información, siendo un componente característico en el sector, el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017) indica que, a pesar de manejar todos los empresarios locales los mismos precios, esa es la única información que permanece constante porque el sector atraviesa por situaciones cambiantes y, además, las personas que trabajan en negocios forestales en la región se caracterizan por no compartir su información ni demostrar una actitud de cooperación o asociación entre sus miembros, por lo que mantener información simétrica ha resultado complicado.

Esta situación conlleva a replantear nuevas estrategias en las que el empresario no se vea vulnerable respecto a las transacciones que realiza; por tanto, se considera que la asimetría de información característica en el sector propició el desarrollo de la estrategia de integración vertical

en Industrias Forestales ABC para afrontar la dificultad de mantener contratos establecidos y claridad en la información.

Respecto a la inversión en capital, Industrias Forestales ABC ha podido asumir el pago de la deuda incurrida para la compra de la planta aserradora, como se detallará en posteriores secciones. El gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017) menciona, además, la buena reputación crediticia con la que cuenta la empresa y la responsabilidad en pagos con que es caracterizado. Dado que se necesita una inversión de capital considerable para obtener una planta de aserrío y poder abarcar mayores actividades en la cadena productiva, y la empresa se ha desempeñado eficientemente en su proceso de obtención, este aspecto se ha considerado como propicio para llevar a cabo la estrategia de integración vertical en la empresa.

Finalmente, la normativa gubernamental para el sector, según la mayoría de entrevistados, ha sido ineficiente y mayormente sancionadora en vez de promotora, pero dado que la madera se obtiene de los bosques que son recursos naturales, el Estado siempre deberá estar presente en su regulación, por tanto se considera un elemento importante con el que los empresarios deben lidiar y respetar. En el caso de Industrias Forestales ABC, para el periodo previo a la integración vertical se cumplía parcialmente con los requerimientos para la extracción legal de la madera a través de planes operativos de manejo y el traslado y registro con las guías solicitadas por autoridades forestales, ya que parte de su suministro provenía, además, de comunidades indígenas en las que no se puede asegurar la legalidad total en su extracción. Sin embargo, en tanto que la empresa caso de estudio ha considerado y actuado a la par de la normativa en los procesos en los que tomó parte directamente, se considera este actuar como propicio para desarrollar estrategias de crecimiento en el sector y mantenerse estable frente a los requerimientos legales.

### ***2.1.2. Costo de Transacción e información***

De acuerdo con Stuckey y White (2009), las empresas incurren en costos adicionales cuando realizan transacciones en el mercado para obtener un bien o servicio, dichos costos serán presentados a continuación para Industrias Forestales ABC en el año 2007. Cabe resaltar que los costos en mención están consolidados en la tabla 23 de costos unitarios para un mejor entendimiento de este factor y para su posterior análisis con costos de gestión y producción.

#### ***a. Costos de asesoramiento legal***

Según el gerente general de la empresa caso de estudio (comunicación personal, 26 de abril, 2017), las transacciones en el sector forestal generalmente se realizan mediante “acuerdos comerciales”, debido a esto él acordaba las condiciones del servicio con el gerente general de la empresa aserradora que le brindaba el servicio de aserrío. Por ello, Industrias Forestales ABC no

incurrió en costos por asesoramiento legal cuando realizaba transacciones en el mercado para la obtención del servicio de aserrío.

*b. Costos de supervisión y cumplimiento del acuerdo*

Estos costos correspondían al pago de la supervisión del servicio de aserrío, el cual consistía en controlar la cantidad de madera trabajada y la calidad del corte de la misma en la planta de la empresa aserradora. Para ello se contrataba a un supervisor durante el periodo que duraba el servicio de aserrío, quien era el encargado de controlar que el servicio cumpla las especificaciones de la empresa caso de estudio. Asimismo, este le reportaba directamente al gerente de operaciones sobre el desarrollo de dicho servicio, quien también acudía interdiario a la planta para comprobar el cumplimiento de lo acordado. Además, se contrataba por horas los servicios de estibadores, quienes se encargaban de cargar y descargar la madera en trozas y aserrada cuando esta era trasladada a Industrias Forestales ABC o a otro aserradero.

Se precisa que el costo del supervisor se consideraba como mano de obra directa, el costo del gerente de operaciones se consideró como mano de obra indirecta, y el pago a los estibadores se consideró como parte de otros indirectos variables, los cuales se presentan en la tabla 23.

*c. Costos asociados al incumplimiento del acuerdo*

Estos se presentaban si el principal proveedor del servicio, Aserradero 1, no podía completar la totalidad del servicio de aserrío, por lo que Industrias Forestales ABC debía trasladar su madera a otro aserradero de la zona para que pase por el proceso de aserrío, lo cual le generaba costos de flete adicionales de S/. 120 por camión. En base a lo anterior, la empresa se encontraba frente a dos escenarios, que Aserradero 1 cumpla con realizar la totalidad del servicio según el acuerdo comercial o que se incumpla dicho acuerdo y tenga que acudir a otros aserraderos por el servicio. Cabe resaltar que el costo adicional generado por el incumplimiento del servicio era el total de los fletes incurridos adicionales al del traslado de la madera en trozas de Industrias Forestales ABC y del traslado de madera aserrada de Aserradero 1 a la empresa caso de estudio. Dicho costo adicional se encuentra considerado en la categoría indirectos variables.

Para el caso específico del año 2007 Industrias Forestales tomó el servicio de aserrío por nueve meses para obtener un total de 561 274 m<sup>3</sup> de madera aserrada, ya que en los 3 meses previos al servicio se realizaba la zafra. El desarrollo de dicho proceso se explicará a continuación.

A inicios del año 2007 la empresa caso de estudio realizó un acuerdo comercial con Aserradero 1 para que le brinde el servicio de aserrío por nueve meses en un turno al día, la selección del mismo fue porque se consideró que era el que ofrecía la mejor calidad de corte en

aquel tiempo; sin embargo, dicho acuerdo no se cumplió en su totalidad por lo que se tuvo que recurrir a otros aserraderos de la zona.

Inicialmente se trasladó los 1,020.5 m<sup>3</sup> de madera en trozas a Aserradero 1, de la cual este sólo aserró el 35% de lo enviado, ya que hubo un incremento en la producción propia del mismo aserradero que conllevó a que este prefiriera aserrar lo propio y cancelar el turno acordado a la empresa caso de estudio. Debido a la cancelación del servicio brindado por Aserradero 1 se realizó un nuevo acuerdo con Aserradero 2, el cual debió aserrar el 65% restante de la producción inicial; sin embargo, luego de avanzar con el proceso de aserrío le canceló el servicio debido a problemas técnicos con su maquinaria de corte. Por ello, Industrias Forestales ABC debió trasladar el 35% de madera en trozas pendientes a Aserradero 3 el cual solo procesó el 15% del total de madera debido a que dicho aserradero decidió brindarle el servicio a otra empresa que era cliente frecuente y le iba a pagar más por sus servicios. Finalmente, se solicitó los servicios del Aserradero 4 para que trabaje el 20% pendiente del total de madera en trozas, lo cual fue aserrado en su totalidad.

De acuerdo con el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), los servicios de aserrío en el año 2007 eran constantemente cancelados de improviso por lo que la empresa no podía cumplir de manera continua y oportuna con su proceso de producción de madera aserrada y, al no contar con contratos que respalden los acuerdos establecidos, no pudo exigir penalidades por el incumplimiento de dicho servicio que permita compensar los costos adicionales generados.

#### *d. Costo del servicio de aserrío*

Según el gerente general de Industrias Forestales ABC (comunicación personal, 26 de abril, 2017), el costo del servicio de aserrío se establecía en el mercado y era el mismo precio que se manejaba en todos los aserraderos. Para el año 2007, el precio fue de S/.0.10 por pie tablar (pt), el cual se encuentra como parte de la categoría otros indirectos variables. Dicho servicio constaba de la realización del corte y aserrío de la madera, lo cual era realizado en las instalaciones y por el personal de Aserradero 1 u otra empresa aserradora que brinde el servicio.

Además de los costos de transacción e información, la empresa incurría en otro costo derivado del servicio, el transporte. De acuerdo con Gil y Camacho (2002), para una decisión de integración vertical, se debe considerar todos los costos incurridos para la adquisición del bien o servicio para que este sea comparable con los costos de producirlo internamente, por lo que a continuación se detalla dicho costo adicional.

### e. Costo de transporte

En un escenario ideal en el que no se le cancele el servicio a la empresa, esta debía incurrir únicamente en costos de transporte de la madera tanto de ida (de Industrias Forestales ABC hacia la empresa aserradora) como de regreso (de la empresa aserradora hacia la empresa caso de estudio). El costo de ambas movilizaciones que eran fijas se obtenía de multiplicar el costo del transporte, valorizado en S/. 120 por camión, por la cantidad de camiones necesarios para trasladar el total de la madera. Se precisa que el costo de transporte está considerado como parte de otros indirectos variables.

En base a la información presentada sobre los costos totales de transacción e información de Industrias Forestales en el 2007, se calculó S/. 1.64 como costo unitario del servicio de aserrío, cuyo detalle se presenta en la tabla 23. Cabe mencionar que para el costeo se consideró el costo de materia prima; sin embargo, este costo es indiferente para el análisis, ya que es el mismo para la producción de madera aserrada internamente o tercerizando.

**Tabla 23: Costos totales de transacción e información para el 2007**

Madera Aserrada 2007 Servicio Tercerizado (pt)		Costos (S/.)
Producción anual/Servicios brindados anuales		561 274
Materia Prima		815 467.25
Mano de Obra Directa		14 208
Costos Indirectos de Fabricación	Materia Prima Indirecta Fijo	0
	Materia Prima Indirecta Variable	0
	Mano de Obra Indirecta Fija	8 880
	Mano de Obra Indirecta Variable	0
	Otros Indirectos Fijos	0
	Otros Indirectos Variables	82 377.40
Costos de Fabricación totales		920 932.65
Costo unitario		1.64

A continuación, se describen los costos de gestión y producción para posteriormente realizar el análisis de cruce de variables tanto de costos de transacción e información con costos de gestión y producción, y determinar cuál fue la mejor situación.

## 2.2. Variables internas

### 2.2.1. Costo de Gestión y Producción

Como ya se ha mencionado, este factor comprende el conjunto de costos de fabricación y de soporte a las operaciones de la empresa, a ser comparada con los costos de transacción. De

esta manera, habiendo ya identificado los costos de transacción, esta sección describe los costos de gestión y producción de la empresa, para determinar si el resultado de esa comparación económica hacía propicia la decisión de integrarse verticalmente, en términos cuantitativos.

Como ya se había mencionado, al 2007 Industrias Forestales ABC aún seguía tercerizando el aserrío principalmente con Aserradero 1. Así, su estructura de costos no consideraba aún los costos de gestión y producción que les generaría aserrar ellos mismos parte de la madera en trozos que extraían. Por tal motivo, para el desarrollo de este factor, se ha construido una estructura de costos hipotético, compuesto de los costos de materia prima, mano de obra directa y costos de fabricación indirecta.

Debido a la falta de información específica que permita armar inductores o generadores de costos adecuados para un costeo ABC, se decidió optar por construir un costeo tradicional. A pesar de que con esta forma existe la posibilidad de sobrecosteo o subcosteo en los costos unitarios, las líneas de negocio relevantes para este estudio (la de Madera en Trozos y la Madera Aserrada) se soportan de las actividades de Transporte Fluvial e Izaje, las que a su vez son líneas de negocio de la empresa, por lo que se podría haber aminorado esos efectos mencionados al incluir los costos de esas actividades de soporte de manera proporcional a las líneas de negocio principales.

De esta manera, se ha de precisar que estos costos unitarios estimados de las líneas de negocio de la empresa se han calculado en base a las unidades producidas/servicios brindados del 2007 como referentes, para así poder realizar la comparación con los que se han obtenido en realidad tercerizando el servicio de aserrío. Asimismo, se ha considerado en esta estructura hipotética al personal de aserrío (cantidad y roles) igual al que la empresa poseía en el 2008, en tanto que en ese año ya contaban con las plantas aserradoras operando. Finalmente, cabe resaltar que la mano de obra indirecta fija, dentro de los costos de fabricación indirecta, se han considerado como costos de gestión, en tanto se ha contabilizado principalmente las horas de un personal específico dedicado a la coordinación de los procesos y entre las áreas de la empresa (ver anexo U).

A continuación, en la tabla 24 se presentan los costos unitarios de las líneas de producción de la empresa a precios del 2007:



**Tabla 24: Costos de Fabricación por línea de negocio de Industrias Forestales al 2007 produciendo madera aserrada**

	Productos			Servicios			
	Madera en trozos (m <sup>3</sup> )	Madera Aserrada (pt)		Transporte Fluvial (m <sup>3</sup> transportados)	Alquiler de maquinaria (horas)	Izaje (Nro de servicios)	
		Planta chica	Planta grande				
Producción anual/Servicios brindados anuales	1 667 827	224 510	336 764	8 342 043	6,388	2,370	
Materia Prima	771 556.5	326 186.902	485 084.3583	0	0	0	
Mano de Obra Directa	106 560	163 155.2	107 980.8	24 864	0	24 864	
Costos Indirectos de Fabricación	Materia Prima Indirecta Fijo	0	0	0	0	0	
	Materia Prima Indirecta Variable	0	0	0	0	0	
	Mano de Obra Indirecta Fija	14 208	33 744	40 848	740	5,550	3,700
	Mano de Obra Indirecta Variable	0	0	0	0	0	0
	Otros Indirectos Fijos	31 500	0	1,313.55	0	0	0
Otros Indirectos Variables	1 302 732.72	107 939.60	147 494.29	2 970 533.70	61 302.6	59 811.70	
Costos de Fabricación totales (S/.)	2 226 557.22	631 025.70	782 721.00	2 996 137.70	66 852.60	88 375.70	
Costo unitario (S/.)	1.34	2.81	2.32	0.36	10.47	37.29	

Producto/Servicio	Madera en trozos (m <sup>3</sup> )		Madera Aserrada (pt)				Transporte Fluvial (m <sup>3</sup> transportado)	Alquiler de maquinaria (hora)	Izaje (nro de servicios)
	Shihuahuaco	Moena	Shihuahuaco	Moena	Caoba	Cedro			
Precio Unitario (S/.)	1.60	1.50	2.10	2.70	10.00	7.00	0.25	160.00	80.00

Como se puede apreciar, a nivel de productos, el costo unitario de la madera aserrada es más costosa cuando se produce en la planta chica que cuando se produce en la planta grande. Estos dos costos se ven incrementados por las actividades de Extracción (madera en trozos), Transporte Fluvial e Izaje. De la misma manera, se ha calculado los costos unitarios de los servicios, siendo estos provistos a lo largo del año.

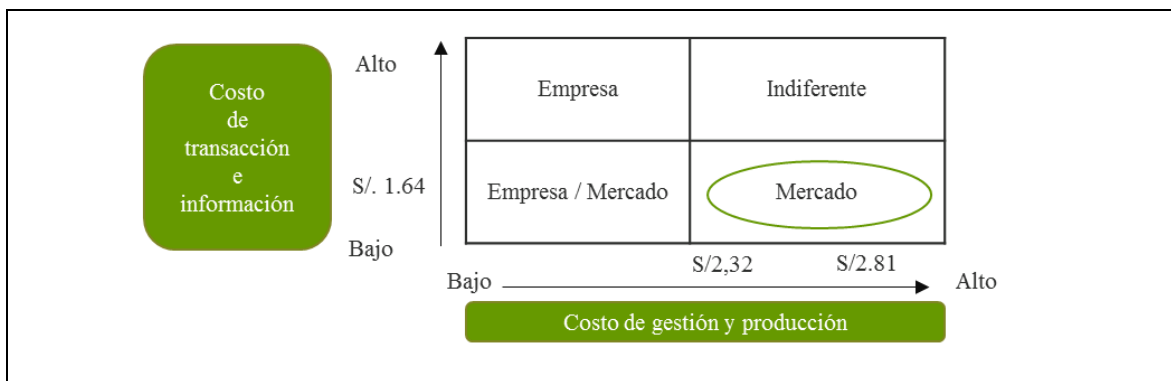
Es importante mencionar que los costos unitarios proyectados estarían generando margen de ganancia acorde a los precios de los productos y servicios de la empresa al 2007, con excepción del de la madera aserrada producida en la planta pequeña en relación a dos especies (Shihuahuaco y Moena) y el del servicio de transporte fluvial. Sin embargo, cabe resaltar que para este último se ha de considerar el concepto de falso flete, por lo que no se podría calcular con total exactitud si se percibe un margen en relación a los estimados construidos.

A continuación, en base a la información obtenida de la empresa, se presenta el análisis del factor costos de transacción e información conjuntamente al factor costos de gestión y producción para determinar si fue propicia la decisión de la empresa de integrarse verticalmente.

Como resultado de la evaluación de los factores en mención se obtuvo que el aserrar la madera en una empresa tercera tenía un costo de S/. 1.64 por pt de madera aserrada, mientras que el ser realizado por Industrias Forestales ABC en la planta chica tenía un costo de S/. 2.81 y en la planta grande un costo de S/. 2.32. Cabe resaltar que dichos costos han sido calculados en base a una producción de madera aserrada de 1 668 847.86 m<sup>3</sup>, la cual no necesariamente fue la cantidad óptima que permite generar eficiencia en los costos de producción en las plantas de la empresa.

Entonces, en base a los costos obtenidos y de acuerdo con lo propuesto por Gil y Camacho (2002), la empresa se encontraba en el escenario en el que realizar el aserrío internamente era más costoso para la empresa, tanto en la planta chica como en la grande, que adquirirlo del mercado. Por ello, dicho resultado indica que no fue propicio para Industrias Forestales ABC integrarse verticalmente considerando solo este factor; contrariamente, indica que la empresa debió continuar con la estrategia de tomar el servicio de una empresa del mercado, ya que ello le generaba más rentabilidad al ser más económico en costos. Dicha estrategia propuesta por Gil y Camacho (2002) frente a una decisión de integración se presenta en la figura 19.

**Figura 19: Estrategia según costos de transacción e información y de costos de gestión y producción**



Adaptado de Gil y Camacho (2002)

### 2.2.2. Especificidad de los Activos

Este factor se ha analizado en base a los dos activos principales considerados para la integración vertical y que eran necesarios para la producción de madera aserrada: la planta aserradora y el capital humano para operar esta planta. De la misma manera, estos se han considerado en tanto que eran aquellos activos con los que no contaba la empresa antes de integrarse y que obtenía del mercado vía los aserraderos que les proveían del servicio. Para esto, se han tomado en consideración los indicadores de grado de especificidad de sitio, grado de especificidad técnica, grado de especificidad del capital humano y frecuencias de las transacciones para obtener el activo.

Sobre el grado de especificidad de sitio, el cual hace referencia a la localización de los activos, acorde a la subgerente y gerente comercial (comunicación personal, 26 de junio, 2017), era imprescindible una localización estratégica de la planta aserradero, en términos de distancia y acceso entre los montes de los que se extraía madera y las vías terrestre y fluvial propios de la geografía del distrito de Manantay, donde se encontraban los departamentos administrativos de Industrias Forestales ABC. Asimismo, era indispensable un capital humano localizado en la misma ciudad de Pucallpa, que pudiera trabajar directamente en la planta de operaciones. Esta idea fue reforzada por Aldo Cuadros (comunicación personal, 10 de julio, 2017), quien resaltó la posición estratégica de la ubicación de las plantas en Manantay por ser cercanas al río y facilitar el transporte.

Sobre el grado de especificidad técnica, el cual hace referencia a los usos alternativos de los activos, la planta aserradero y las maquinarias que comprende presentaban el único uso de aserrar la madera, según el gerente de operaciones de la Industrias Forestales ABC (comunicación personal, 26 de junio, 2017). En la misma línea, Aldo Cuadros (comunicación personal, 10 de julio, 2017)

menciona que, para la transformación, las características de estas máquinas impiden que sean utilizadas para otras actividades, mas que para el trabajo con la madera. Por tanto, con el objetivo de producir madera aserrada, era imprescindible contar con una planta aserradero cuyo uso es bastante específico.

Sobre el grado de especificidad del capital humano para las operaciones de aserrío, el gerente de operaciones de la empresa (comunicación personal, 26 de junio, 2017) mencionó que este capital se considera imprescindible para la producción de madera aserrada en relación a cuán específicos eran los conocimientos y experiencia con los que contaba. En tal sentido, un operador de una planta aserradero con sistemas digitales presentaba un grado de especificidad mucho más alto que un jalador de madera (esta relación se mantiene hasta la actualidad). Así, realizando un promedio ponderado del personal requerido para el aserrío en relación a sus roles y exigencias del mismo, se determina que el capital humano era en su mayoría bastante necesario para la primera transformación.

Del promedio ponderado de puntajes obtenidos entre estos tres grados, se encontró que los activos en cuestión eran específicos para la producción de madera aserrada en un 90.25%. Esto implica, entonces, que contar con estos activos era imprescindible para la empresa en tanto que son específicos para la producción de madera aserrada.

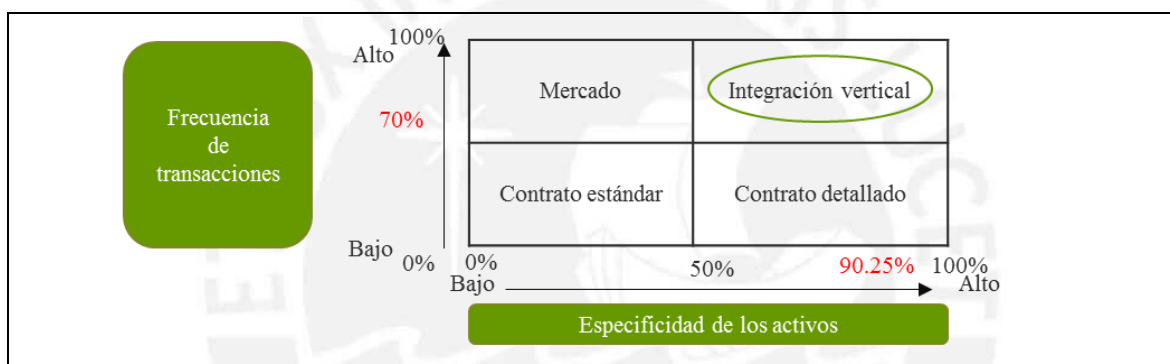
Respecto a la frecuencia de las transacciones para obtener el activo, se recoge de la entrevista con la subgerente y gerente comercial (comunicación personal, 26 de junio, 2017) que era necesario requerir el servicio de aserrío en los meses restantes de la zafra. En ese sentido, el número de transacciones necesarias a realizar al año entre Industrias Forestal ABC y Aserradero 1 era una vez a manera de acuerdo, en donde Aserradero 1 le brindaba 1 turno por día de aserrío. Sin embargo, cabe recalcar que, como se mencionó en Costos de Establecimiento, se requirieron tres acuerdos adicionales en total, implicando coordinaciones de servicio al tener los aserraderos libre potestad de no cumplir con lo acordado. Históricamente, el gerente general (comunicación personal, 26 de junio, 2017), comentó que han sido 5 veces, desde que empezó a requerir el servicio de aserrío, que ha tenido que realizar coordinaciones extras, a lo que añade que tal número era bastante alto por las implicancias en costos que significan para la organización.

Por otro lado, contar con el personal necesario para aserrar la madera implicaba un contrato laboral, cuyo concepto de forma más abstracta puede entenderse como una transacción en tanto la persona presta sus servicios a cambio de una remuneración salarial. En tal sentido, según la Cámara Nacional Forestal [CNF] (2015), existe en la actualidad (y con mayor énfasis en años anteriores) una

alta rotación de personal, especialmente en empresas que están iniciando operaciones. Ante la carencia de información más exacta que permita realizar una medición, se decide considerar 50% como porcentaje de división entre los rangos alto y bajo. En tal sentido, acorde al gerente general (comunicación personal, 26 de junio, 2017), al preguntársele por un porcentaje de rotación del personal de aserrío que él estimaba que podría tener, comentó que éste sería de 60% aproximadamente en base a conversaciones con otros empresarios que ya tenían aserraderos.

Acorde a esta información presentada, y siguiendo la teoría de Gil y Camacho respecto a este factor en cuestión, se presenta en la figura 20 la estructuración de los hallazgos en el modelo de comparación de los componentes de este factor y, asimismo, se ha detallado el cálculo de cada uno de los indicadores (ver anexo V).

**Figura 20: Estrategia según frecuencia de transacciones y especificidad de los activos**



Adaptado de Gil y Camacho (2002)

Como se puede apreciar, el grado promedio de especificidad de los activos para Industrias Forestales ABC de la planta aserradero y el personal de aserrío al 2007 era de 90.25%. Esto significa que, para poder realizar la primera transformación de la madera, estos dos activos eran altamente necesarios así como específicos para esa actividad. De la misma manera, la frecuencia de transacciones para poder adquirir el servicio tercerizado de aserrío (el cual implicaba también ambos activos) al 2007 era alto a un 70% en promedio.

Como se ha mencionado anteriormente, según la gerente comercial (comunicación personal, 26 de junio del 2017), no era común que los aserraderos pacten contratos de ningún tipo con empresas extractoras, en tanto estos preferían tener libre uso y manejo de sus plantas y ofrecerlo a la mayor cantidad de empresas que los requieran y signifiquen mayores ingresos. Esto aumentaba el riesgo de no poder aserrar la madera planeada por posibilidad de cancelación y, por ende, no cumplir con entregas previamente planificadas con los clientes.

Del cruce de los resultados de este factor y acorde a la teoría revisada, se aprecia que la especificidad del activo propiciaba a que la empresa considere integrarse verticalmente hacia adelante y transforme por sí misma su madera, avanzado así un eslabón en la cadena productiva. En este caso de estudio, se observa que estos dos activos eran bastante específicos y las transacciones (especialmente en términos de coordinaciones por cada transacción) para adquirir el servicio de aserrío eran frecuentes y las cancelaciones impredecibles, por lo que depender de la oferta del mercado era riesgoso y un contrato (estándar o detallado) no era viable.

### ***2.2.3 Características del empresario***

Luego de la revisión teórica, esta sección de análisis se basa en los aspectos recogidos de la propuesta de Davidsson (2010) en la cual se mencionan los determinantes internos de una empresa para su crecimiento. El autor se apoya en la organización hecha por Storey (1994) quien los define en las siguientes tres categorías: empresario, firma y estrategia.

Para la presente investigación, el enfoque radica en los componentes del empresario, los cuales a su vez se desagregan en los elementos de motivación, educación y experiencia gerencial, y son explicados según su aplicación en el caso de Industrias Forestales ABC.

Respecto a la motivación, el gerente general de Industrias Forestales ABC (comunicación personal, 26 de abril, 2017) menciona que contaba con una principal motivación para integrar el aserrío a sus actividades en la empresa, la cual se debía a que no podía cumplir con todos los pedidos de sus clientes. Es decir, dado que alquilaba este servicio por carecer de una planta aserradora de madera, en muchas oportunidades el tiempo del que disponía no era el suficiente para todos los requerimientos de los clientes, situación que generaba mucha incertidumbre a la empresa y la llevó a analizar alternativas de mejora que solucionasen ese problema. Por tanto, el gerente general categoriza como alta la variable motivación para el desarrollo de Industrias Forestales ABC.

De la situación anterior se desprende que la empresa caso de estudio entendía el sector, si bien no contaba con una propia planta aserradora, conocía las actividades de extracción de madera dado que era su giro de negocio y, parcialmente, los procesos de aserrío ya que solicitaba el servicio de otra aserradora. Este conocimiento del sector es precisamente el complemento que Alonso Rizo Patrón (comunicación personal, 18 de julio, 2017) encuentra como motivación para permanecer en el sector y ampliar las actividades, ya que menciona que es un negocio complicado para las personas que no han tenido una experiencia previa en el mismo; entonces, si uno decide ampliar sus operaciones, es porque cuenta con un conocimiento del negocio o interactúa constantemente con sus

actores, lo cual se traduce en una actitud positiva que le permite mantener una motivación alta para continuar ante las situaciones adversas.

Respecto a la educación del recurso humano en la empresa, el gerente general y dueño de la empresa, al 2007 contaba con once años de experiencia en el sector forestal siendo extractor de madera, pero sin estudios profesionales al respecto. Asimismo, se identificó como personal clave a la gerente comercial, gerente de operaciones y jefe de campamento, ya que son los que cuentan con más conocimientos profesionales o técnicos. Para los demás puestos solo se requería experiencia en el rubro mas no conocimientos profesionales.

Asimismo, el gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017) menciona que son pocos los casos en que el personal desea desarrollarse en la organización. A pesar de que se cuenta con la oportunidad de escalar, resalta que es el poco empeño y esfuerzo que muestran los trabajadores para crecer y formarse lo que les impide ascender.

Ante esta falencia de personal profesional o capacitado en la empresa, Alonso Rizo Patrón (comunicación personal, 18 de julio, 2017), indica, además, que para el éxito y crecimiento de la empresa, si bien se valora mucho la experiencia práctica con la que cuentan los empresarios forestales, es necesario contar con personal profesional en la empresa, ya que ellos cuentan con conocimientos que no solamente se adquieren de manera empírica y pueden aportar a la eficiencia en las operaciones y al sistema de gestión de la producción en general, logrando así beneficios a la organización. Asimismo, Erik Fischer (comunicación personal, 12 de julio, 2017) indica que la industria también demanda conocimiento de la madera por lo que, si se busca crecer y ser competitivo, se necesitan de capacidades industriales muy buenas y conocimiento de mercado.

En el caso de Industrias Forestales ABC estas observaciones no fueron contempladas en el 2007 cuando se decidió integrar las actividades de aserrío al giro del negocio, llevándose a cabo el proceso de decisión e implementación de manera empírica y en base a la experiencia práctica del gerente general y dueño, porque la formación más especializada era baja.

Es importante resaltar que las características de este sector en la región de Pucallpa representan una situación común. Como mencionó Aldo Cárdenas (comunicación personal, 27 de junio, 2017) respecto al mercado forestal, el empresario ucayalino es caracterizado por contar con poca educación técnica formal donde las inversiones en estos aspectos no se ven como un beneficio a largo plazo ni se evalúa el retorno que podrían generar decisiones bien fundamentadas.

Respecto a la experiencia en dirección, el dueño y gerente general de Industrias Forestales ABC desde sus inicios estuvo presente tanto en labores estratégicas como operativas en la organización, dándole mayor importancia a estas últimas; es decir, aún no se ha llegado a un nivel de delegación importante en la empresa y es él quien estaba pendiente del desarrollo de todas las áreas. Para la toma de decisiones, el gerente general coordina y consulta con personas de su confianza como la gerente comercial u de operaciones, a quienes se podrían considerar el único personal a quien se ha delegado algunas decisiones. La parte financiera sí es íntegramente evaluada y decidida por el dueño.

Como menciona el especialista Alonso Rizo Patrón (comunicación personal, 18 de junio, 2017) es común que, en las empresas de este rubro, el dueño se encargue de realizar todas las funciones y no delegue, situación que podría mejorarse si se terceriza funciones principales con personal profesional para que, de esa manera, el dueño pueda enfocarse en temas de gestión empresarial. En el caso de Industrias Forestales ABC, como se ha detallado, para el periodo previo a la integración vertical, la experiencia en dirección ha sido baja, caracterizándose por un estilo directivo poco participativo y donde el dueño ha tomado gran parte de las responsabilidades sin delegar totalmente las actividades a su personal.

En la Tabla 25 se presentan en resumen las variables motivación, educación profesional y experiencia de dirección, así como el nivel alcanzado por Industrias Forestales ABC en cada una de ellas en el periodo previo a la integración vertical. Cada una de las categorías ha sido detallada a nivel de factores que la componen, indicadores, niveles de medición según la escala Likert y valoración final (ver anexo W). Cabe recalcar que el resultado en las mismas guarda relación con el comportamiento habitual en el sector forestal al confrontarse esta información con especialistas, como se ha detallado anteriormente.

**Tabla 25: Medida de características del empresario para el crecimiento empresarial**

Características del empresario	Nivel
Motivación	Alto
Educación profesional	Bajo
Experiencia de dirección	Bajo

### 3. Dimensiones de la Integración Vertical

En la siguiente sección, se explica en mayor detalle el desarrollo de la estrategia de integración vertical alcanzado por Industrias Forestales ABC luego de decidir por la misma. Para la



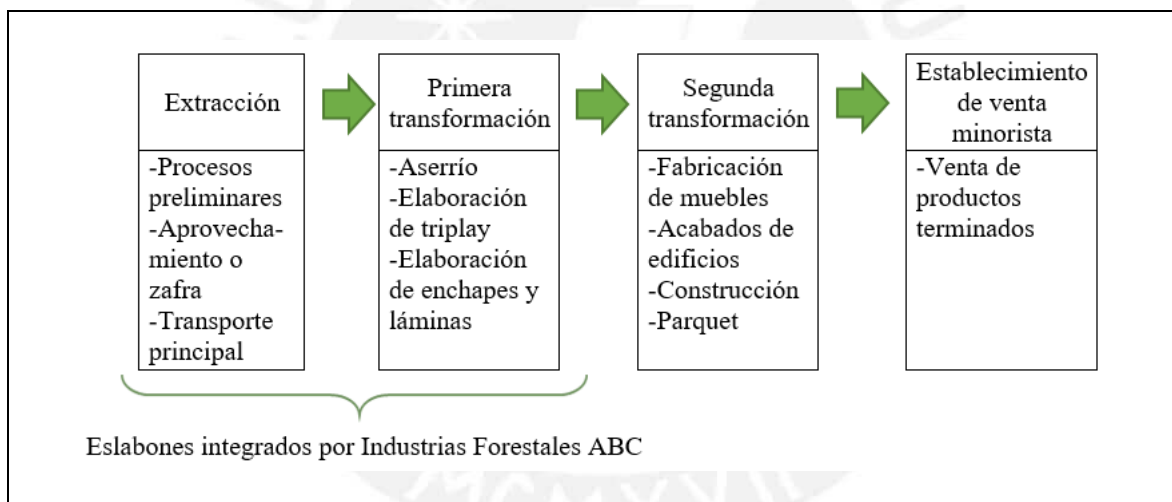
codificación de las dimensiones de integración, estas se han segmentado según las cuatro categorías teóricas: grado, amplitud, etapas y forma de integración.

### 3.1. Etapas de integración vertical

A nivel de etapas de integración, la cadena productiva de la Madera, como se ha visto anteriormente, está compuesta por los siguientes cuatro eslabones: Extracción, primera transformación, segunda transformación y locación de productos finales o establecimiento de venta minorista. Industrias Forestales ABC inició en la etapa de extracción y actualmente realiza también las actividades de aserrío que pertenecen al eslabón de primera transformación.

De esta manera, en esta dimensión de integración vertical, la empresa es poseedora del 50% de etapas tecnológicamente separables en la cadena productiva de la madera en la actualidad, ya que abarca dos de los cuatro eslabones que la componen, como se puede graficar en la Figura 21:

**Figura 21: Eslabones de la cadena productiva de la madera**



Según la escala de medición de Harrigan (1984) para esta dimensión, la empresa se encontraría en una fase intermedia; es decir, integrada en pocas etapas tecnológicamente diferentes. Sin embargo, en base al autor, si la empresa caso de estudio se encuentra buscando liderazgo a nivel tecnológico y calidad de producto, y considerando además que la vida del producto sea de ocho años a más, sería apropiado integrar mayores etapas en la cadena productiva ya que se podría capturar mayor valor agregado en los procesos, crear mejoras sustantivas a nivel de tecnología y distribución, y desarrollar productos de muy alta calidad (Harrigan, 1984).

Si bien Industrias Forestales ABC se ha mantenido integrada hasta la fecha en ambos eslabones mencionados anteriormente, el motivo por el que no ha integrado mayores etapas a su negocio guarda relación a las características propias del empresario local, el cual se caracteriza, en su mayoría, por preferir enfocarse en la producción del día a día y no desarrollar una visión a largo plazo, como se mencionó en el análisis del factor características del empresario. Es decir, es un aspecto común en el sector el poco manejo de complejidad en el negocio, lo que repercute en no poder darle un mayor valor agregado al producto y avanzar en las etapas tecnológicas.

### **3.2. Grado de integración vertical**

El grado de integración vertical está compuesto por la cantidad de materia prima transferida entre unidades productivas de una misma empresa; es decir, para el caso de estudio se aplica la cantidad de madera que extrae la empresa Industrias Forestales ABC de su concesión y que logra aserrar ella misma para vender a clientes externos.

Según la entrevista con el gerente de operaciones (comunicación personal, 26 de abril, 2017), él indica que este valor corresponde a una producción de 60 mil unidades propias de la empresa, que resulta de la madera que se extrae y va directamente a ser aserrada por ellos para venta. Entonces, el grado de integración de Industrias Forestales ABC es del 100% porque la madera que aserran proviene en su totalidad de la madera que extraen. En base a la escala de medición de Harrigan (1984) para esta dimensión, la empresa se encontraría en un alto grado de integración vertical.

El autor también menciona que este grado de integración vertical resulta adecuado cuando se mantiene el control de calidad en las etapas y cuando la empresa busca ocupar una posición destacada respecto a la tecnología y calidad en sus productos (Harrigan, 1984). La gerente comercial de Industrias Forestales ABC indica, precisamente, que la calidad de sus productos se veía perjudicada cuando alquilaban el servicio de aserrío porque dependían de quien se lo brindaba y muchas veces se incurrían en demoras, falta de cumplimiento en los horarios establecidos o trabajo mal realizado, lo cual ocasionaba la entrega deficiente de la madera a sus clientes. Por ello, la idea de integrarse verticalmente comprando el aserradero para trabajar toda su madera, se convirtió en una necesidad y hasta la fecha pueden cumplir con los requerimientos de sus clientes dentro de las actividades que realizan.

### **3.3. Forma de integración vertical**

La forma de integración vertical se refiere a la relación entre la cantidad de capital invertido en el eslabón a integrar y el capital total del que se compone este eslabón. Este valor nos indica la

manera en que la empresa ejercería control sobre cada una de sus etapas. En el caso de estudio, el eslabón a integrar sería el de primera transformación (aserrío).

Según la entrevista realizada al gerente general (comunicación personal, 26 de abril, 2017), el costo de la planta de aserrío significó un desembolso de US\$ 370 mil para Industrias Forestales ABC. Si bien la empresa no contaba con la cantidad completa en ese momento, se realizó el pago de una cuota inicial de US\$ 30 mil y el monto restante fue financiado por un crédito bancario, el cual se terminó de pagar en el año 2012 sin contratiempos.

De esta manera, según el cálculo realizado, el valor arrojado es de 100% ya que la empresa ha pagado todo el capital que costaba el aserradero. Este valor indica que la empresa actualmente es propietaria de la planta y no mantiene relaciones contractuales con otra empresa proveedora ni se maneja por modelos de *joint ventures* o franquicias. Según la escala de medición de Harrigan (1984) para esta dimensión, considerando que la empresa ha efectuado el pago total por la adquisición del aserradero, la forma de integración sería totalmente propia.

Lo que genera esta situación es poder tener una mayor flexibilidad a nivel de decisión ya que las unidades integradas son de propiedad de un solo dueño (Harrigan, 1984). Es decir, esto le permite contar con un mayor control sobre sus actividades. Si bien Industrias Forestales ABC ha logrado mantenerse bajo esta forma de integración vertical hasta la actualidad, aún no ha aprovechado los mayores beneficios que el ser el único propietario les podría otorgar, como por ejemplo, el despegue a nivel tecnológico que los caracterice y diferencie de los demás aserraderos en la región.

### **3.4. Amplitud de integración vertical**

La amplitud de integración se entiende como el número de actividades que desarrolla cada unidad estratégica o eslabón al interior de la cadena productiva. Este análisis también aporta en la identificación de todos aquellos pasos que se deben cumplir a fin de poder continuar en la cadena. En base a lo expuesto, la mayor amplitud para Industrias Forestales ABC se encuentra en el segundo eslabón dado que se realizan un mayor número de actividades tanto en la planta de aserrío grande como en la planta de aserrío pequeña, en comparación a las detalladas para el eslabón de extracción (ver anexo X). Considerando que la empresa cuenta con el control del 50% de la cadena productiva y realiza todas las actividades dentro de cada uno de los dos eslabones, según la escala de medición de Harrigan (1984), Industrias Forestales ABC cuenta con una amplitud regular de integración.

Este resultado guarda relación con el poco nivel de diferenciación de los productos en Industrias Forestales ABC, el cual también es característica principal del sector forestal en la región,

como se mencionó anteriormente. Por tanto, son pocas las empresas que logran abarcar toda la cadena productiva de la madera y darle valor agregado significativo, ampliando su cartera de productos diferenciados en cada eslabón.

En síntesis, para cada una de las dimensiones analizadas previamente, Industrias Forestales ABC ha llegado a determinado rango que aporta a dimensionar un panorama integrador sobre los distintos aspectos considerados dentro de la estrategia de integración vertical. Los autores (Harrigan, 1984; Muñoz, 2016) mencionan que lo que se pretende con este enfoque es considerar todas en conjunto ya que, en cualquier estrategia de integración vertical, son estos los rasgos principales sobre los que giran las decisiones tomadas. Como se ha explicado, Industrias Forestales ABC se ha desarrollado adecuadamente dentro de lo esperado en su rango correspondiente para algunas dimensiones y ha presentado ciertas limitaciones para cumplir con el desarrollo adecuado de otras.

#### **4. Situación actual de la empresa**

En esta sección, se presenta la situación actual de Industrias Forestales ABC a través de los principales hitos externos e internos al 2016, además de un análisis de los resultados a nivel financiero considerando los flujos comprendidos desde el 2007, año previo a la integración, y a fines del 2016. Esta descripción se realiza a fin de conocer el estado en que se encuentra la empresa actualmente habiendo desarrollado la estrategia de integración vertical.

##### **4.1. Hitos externos**

Respecto a los hitos externos más importantes ocurridos en este intervalo de tiempo, estos se presentan bajo la categorización de fuerzas PESTE, descrita a continuación.

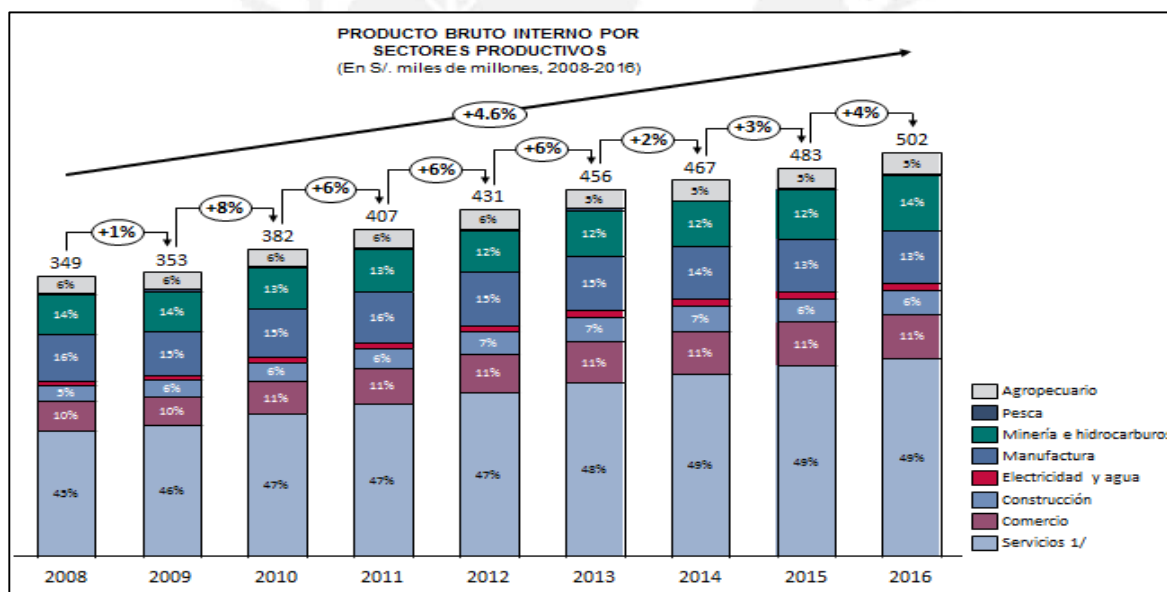
##### **4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

El hito más relevante en este aspecto ha sido el cambio en el marco legal vigente para el sector forestal peruano, el cual actualmente se encuentra regido por la Ley Forestal y de Fauna Silvestre 29763, promulgada en el 2015. Según esta Ley, el Estado peruano reconoce la importancia y necesidad de la conservación y manejo responsable y sostenible de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre para contrarrestar los efectos negativos del cambio climático (MINAGRI, 2011). El respeto y consecución de procesos coherentes a esta Ley en el sector forestal mejoraría las actividades que se vienen realizando, así como las relaciones entre los actores involucrados.

#### 4.1.2. Fuerzas económicas y financieras

El aspecto más relevante en este periodo fue la crisis financiera internacional del 2008 y cómo esta afectó al país, especialmente a sus sectores productivos. A nivel de la participación del sector manufactura respecto al PBI total, este pasó de 16% el 2008 a 15% el 2009. En la etapa post-crisis financiera, se da una rápida recuperación de los sectores no primarios, la cual se refleja en la tasa del PBI en 8.5% el 2010 (BCRP, 2017). Se observa que los sectores que crecieron más en este año fueron: Construcción (17.8%), Comercio (12.5%) y Manufactura (10.8%). En los años posteriores, a nivel internacional se produce una lenta recuperación de EEUU y Europa, desaceleración de China y caída de precios de *commodities*. Por consiguiente, en Perú la tasa de crecimiento del PBI se reduce a 2.4% en el 2014, ya que los sectores primarios se ven impactados por resultados negativos de oferta y los sectores no primarios se ven afectados por la menor demanda (BCRP, 2017). Las variaciones del PBI por sectores productivos de los últimos 10 años se aprecian en la figura 22:

**Figura 22: Producto Bruto Interno por Sectores Productivos**

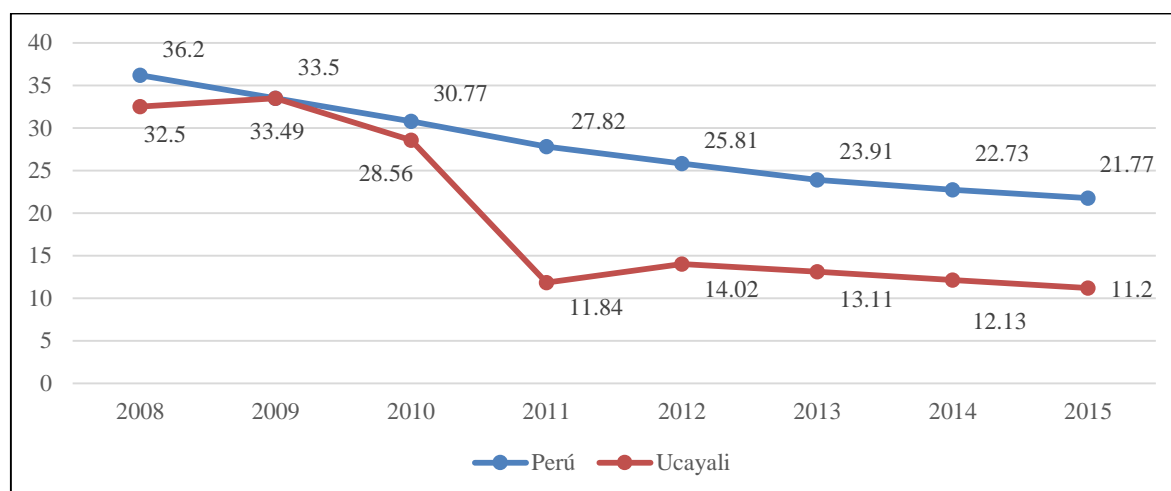


Adaptado de: INEI y BCRP (2017)

#### 4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Desde el 2008 en adelante, la evolución de la pobreza, tanto en Perú como en Ucayali, ha disminuido. Como se aprecia en la Figura 23, el Departamento reduce su índice de pobreza considerablemente, siendo ahora menor que el del promedio del país.

**Figura 23: Evolución de Pobreza en Perú y Ucayali (2008 – 2015)**



Adaptado de INEI (2009) e INEI (2016)

#### **4.1.4. Fuerzas tecnológicas**

En la actualidad, el ente principal vinculado al desarrollo tecnológico en Ucayali es el CITE Forestal ubicado en la ciudad de Pucallpa. Este organismo ha funcionado como unidad técnica perteneciente a CITE Madera desde el año 2012 y, recientemente, en el año 2016 se convirtió en Centro de Innovación Tecnológica, adscrito al Ministerio de la Producción. Entre las actividades principales que brinda este Centro se indica el asesoramiento y capacitación a carpinteros; es decir, se enfoca en el desarrollo del eslabón de la segunda transformación de la madera formando al capital humano que requiere la industria.

Enrique Corrochano (comunicación personal, 27 de junio, 2017) indica que se tiene planeado atender, a la brevedad, el eslabón de primera transformación y plantaciones. Además, se promueve en lo posible la participación e implementación de proyectos para mejorar la productividad en la industria y el manejo forestal. Sin embargo, menciona también que el enfoque en investigación tecnológica es casi nulo debido a la falta de instituciones que brinden las facilidades necesarias para su desarrollo, para lo cual se está trabajando en el mejoramiento de este CITE forestal a nivel de equipamiento y estructura.

#### **4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales**

A pesar de haberse implementado la nueva ley forestal, aún se mantiene la amenaza contra los sistemas naturales, lo cual se debe principalmente a la tala indiscriminada. Según ADEX (2014),

se estima que se han deforestado más de 72 000 hectáreas de bosques en la Amazonía peruana hasta el 2014. Asimismo, se pronostica un incremento de la cantidad de hectáreas deforestadas en el Perú para los próximos años (INACAL, 2015). A continuación, se muestra la Figura 24, la cual presenta la proyección de la deforestación al año 2030 en el país.

**Figura 24: Proyección de la deforestación al 2030 (ha)**



Fuente: INACAL (2015)

Asimismo, en la actualidad, la situación de la tala ilegal sigue presente en el sector, ya que de 4,420 inspecciones, realizados por el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales de Fauna Silvestre (OSINFOR) hechas entre el 2009 y el 2016, el 80% presenta irregularidades. Cabe resaltar que, a nivel general, desde el Gobierno Central se han implementado varios programas de regulación de esta situación como el requisito del Plan Operativo Anual (POA) y la revisión constante de las Guías de Transporte Forestal (GTP), incentivando a las empresas del rubro a formalizar sus procesos y, por ende, promover un sistema económico menos informal que beneficie en conjunto al desarrollo de la población.

## **4.2. Hitos internos**

Esta sección comprende la presentación de los principales hitos a nivel interno de Industrias Forestales ABC al 2016, los cuáles se han organizado en base al análisis AMOFHIT de D'Alessio (2015).

### **4.2.1. Administración y Gerencia**

En relación a la administración y gerencia en Industrias Forestales ABC, esta se ha definido en base a su sistema de planeamiento estratégico, en el cual se logró un mejor resultado, pasando de un 33% de cumplimiento en 2007 a un 50% al 2016, considerando una valoración equitativa de

16.66% para cada aspecto del proceso estratégico y logrando desarrollar tres de ellos a la actualidad: contexto global, evaluación interna y dirección e implementación. A nivel específico, según la subgerente (comunicación personal, 26 de abril, 2017) la empresa ha mejorado respecto a la consideración de mayores variables externas que puedan influir en su desempeño y, a nivel interno, en el establecimiento de objetivos a corto plazo, los cuales se encuentran más definidos según determinadas áreas, además de manejar planes operativos y de producción de manera organizada. Sin embargo, aún puede haber mejoras en el establecimiento de una potente y estratégica visión, misión y valores, así como planteamiento de objetivos a largo plazo y claridad en los procesos de evaluación y control que generen retroalimentación al negocio.

#### 4.2.2. Marketing y Ventas

De acuerdo con la gerente comercial (comunicación personal, 24 de abril, 2017), posterior al proceso de integración vertical se ha incrementado una nueva línea de producto y cuatro líneas de servicios respecto del 2007. Cabe resaltar que, de estos, la venta de agregados y derivados (producto de la recuperación de la madera) y el servicio de aserrío se deben a la adquisición de la planta de aserrío, respondiendo así a una estrategia de diversificación concéntrica. Por otro lado, la empresa se encuentra también brindando, además de los servicios de izaje y transporte fluvial, servicios de taller de mantenimiento, alquiler del puerto y peaje por el uso de una carretera creada por la organización a lo largo del río Manantay, estos dos últimos responden a una estrategia de diversificación conglomerada. Las líneas de servicios y productos actuales, así como sus respectivas participaciones en las ventas se aprecian en la tabla 26.

**Tabla 26: Concentración de ventas de Industrias Forestales ABC 2016**

INDUSTRIAS FORESTALES ABC		2016	
LÍNEA	TIPO	VENTAS (S/.)	(%)
PRODUCTOS	Agregados y derivados	33 506.24	1.86
	Madera en trozas	457 918.68	25.42
	Madera aserrada	625 449.90	34.72
SERVICIOS	Izaje	220 762.92	12.26
	Transporte fluvial	43 296.91	2.4
	Alquiler de maquinaria	16 976.5	0.94
	Alquiler de puerto	68 556.3	3.81
	Taller de mantenimiento	82 144.34	4.56
	Peaje	35 458.97	1.97
	Aserrío	217 340.24	12.07



### 4.2.3. Operaciones

En los hitos a nivel operativo, respecto a la actual capacidad de producción en la empresa, al 2016, la producción de madera rolliza se encuentra bastante regulada, en tanto es necesario la aprobación de un Plan Operativo Anual (POA), en donde la empresa detalla la cantidad y especie de árbol a talar a lo largo de un año de operaciones. Con relación a la capacidad de producción de la madera aserrada, esta se rige a partir de la capacidad de la planta aserradero, la cual se muestra a continuación en la Tabla 27.

**Tabla 27: Capacidad máxima de producción anual de madera aserrada posterior a la Integración Vertical**

Madera Aserrada			Capacidad de Producción Máxima anual (pt)
Situación actual (2016)	Capacidad Planta chica	8,000 pt diarias	7 200 000
	Capacidad Planta Grande	12 000 pt diarias	
	Tiempo de uso máximo al año (días)	360	

Como se puede apreciar en la Tabla 27, la capacidad de producción del 2016 de la empresa es mayor en un 35%. Cabe recalcar que la capacidad de producción estimada antes de que la empresa se integrase era muy variable, debido a la posibilidad de cancelación del servicio.

Por otra parte, sobre las facilidades de ubicación y diseño de la planta, las mismas están relacionadas con la adquisición de la planta aserradero. La distribución de la planta fue diseñada con apoyo de un ingeniero industrial para la eficiencia del proceso de aserrío y los procesos conectados. La planta fue instalada en un terreno que la empresa ya contaba a orillas del río Manantay, el cual era usado antes por completo como almacén. Se considera importante haber mantenido la ubicación de esta planta dada su cercanía al río, lo cual ha facilitado el transporte de la madera y la obtención de ingresos adicionales por el peaje cobrado hasta la actualidad.

### 4.2.4. Finanzas

La descripción de la situación financiera interna de Industrias Forestales ABC al 2016, para fines de este aspecto en específico, es presentada a mayor profundidad en la sección “Análisis financiero”.

#### 4.2.5. Recursos Humanos

Para el periodo 2016 respecto del periodo previo a la integración, según la encargada del área (comunicación personal, 24 de abril, 2017), se han realizado dos significativas variaciones. Por un lado, se ha incrementado la cantidad de puestos en Industrias Forestales ABC debido a la inclusión de nuevos servicios y productos, siendo estos dos a nivel administrativo y siete para las plantas de aserrío. Por otro lado, se ha elevado la remuneración de los mismos a lo largo de los años debido al incremento del costo de vida y a la variación en la valoración de los puestos en el mercado laboral, dicha información se detalla en la tabla 28.

**Tabla 28: Remuneración semanal del personal de Industrias Forestales ABC 2016**

CATEGORÍA	Puesto	Remuneración semanal 2016
Administrativo	Gerente General	S/.1,200
	Gerente Comercial	S/.900
	Gerente de Operaciones	S/.900
	Jefa de Recursos Humanos y Contabilidad	S/.750
	Asistente comercial	S/.600
	Asistente administrativa	S/.700
Aserradero	Operario de maquinaria	S/.600
	Afilador <i>senior</i>	S/.650
	Afilador <i>junior</i>	S/.400
	Despuntadores	S/.450
	Cubicadores	S/.450
	Canteadores	S/.450
	Ayudantes	S/.350
Extracción	Jefe de Campamento de Extracción	S/.700
	Operarios de maquinaria	S/.500
	Motosierristas	S/.400
	Ayudantes	S/.350
Transporte Fluvial	Capitán de embarcación fluvial	S/.600

#### 4.2.6. Tecnología

Respecto a la tecnología, se aprecia que la empresa, al 2016, ha incrementado el grado de automatización del proceso general de la misma debido al proceso de aserrío, tal como se muestra en la tabla 29 a continuación:

**Tabla 29: Grado de automatización de los procesos en Industrias Forestales ABC al 2016**

	2016	
	Extracción	Aserrío
Cantidad de actividades automatizadas (A)	0	Planta chica: 1 Planta grande: 10
Cantidad total de actividades (B)	14	Planta chica: 20 Planta grande: 25
Grado de automatización del proceso (A/B)	0.00	Planta chica: 0.05 Planta grande: 0.4
Peso	40%	Planta chica: 25% Planta grande: 35%
Grado de automatización de los procesos principales de la empresa	15%	

Como se observa, al 2016 la empresa posee un grado de automatización de sus procesos principales de un 15%. Adicionalmente, se debe resaltar que la planta chica de aserrío implica más actividades manuales que automatizadas, por lo que requiere mayor mano de obra que la planta grande.

### 4.3. Análisis Financiero

En esta sección, se realiza el análisis de los estados financieros de Industrias Forestales ABC a nivel de indicadores. Estos han sido elaborados tomando en cuenta el estado contable de la empresa en su totalidad a fines del 2007 y a fines del 2016, con el motivo de presentar una visión longitudinal de la organización y su evolución del momento previo a la integración al 2016. En tal sentido, los indicadores sobre los cuales se realiza este análisis se basan en las categorías de estudio financiero propuestas por Ross et al. (2012) y de crecimiento propuestas por Shepherd y Wiklund (2000).

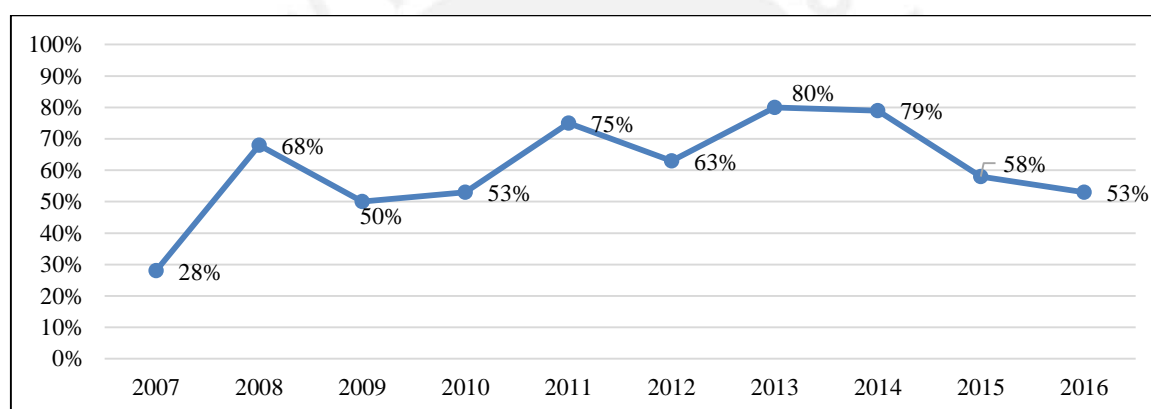
Cabe resaltar que, a partir de una revisión previa general de los estados financieros a los que se tuvo acceso en esta investigación, se ha encontrado algunas inconsistencias en aquellos documentos con los que contaba la empresa al 2007 y, principalmente, entre la información provista del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Balance General en dicho año. Esto nos da una idea de que la información con la que se está trabajando para ese año en específico no sería de un nivel de rigurosidad completamente adecuado. Debido a esas inconsistencias, realizar un análisis financiero más exhaustivo como el de Flujo de Caja Descontado queda fuera del alcance para este estudio.

Adicionalmente, se reconoce que los indicadores obtenidos en esta sección reflejan el estado contable de la empresa de manera general, en tanto no se cuenta con todos los montos incrementales

por cada asiento de los estados financieros que solo consideren las líneas de negocio surgidas en la empresa a partir de la integración vertical. Sin embargo, sí se cuenta con el desagregado de las ventas de la empresa por contribución de cada línea para todos los años. Cabe resaltar que este conjunto contempla los productos de madera aserrada y agregados y derivados, además de los servicios de aserrío y servicio en taller de mantenimiento. Las ventas de estas líneas de negocio relacionadas con la estrategia de integración vertical significan el 50% a más de los ingresos de la organización, con excepción del 2007 que fue el año previo a la integración, como se ve en la figura 25.

De esta manera, se podría inferir que los resultados generales presentados de la empresa se encontrarían más relacionados con las líneas de negocio estudiadas en específico, ya que en conjunto abarcan valores superiores al 50% de las ventas totales.

**Figura 25: Participación de las Ventas de líneas de negocios relacionados sobre Ventas Totales de Industrias Forestales ABC (2007-2016)**



Adicionalmente, se está complementando el análisis de los indicadores obtenidos con los hitos presentados en las secciones anteriores, principalmente aquellos que evidencien tendencias en el entorno y del sector forestal, los cuales también podrían estar relacionados al desempeño de la empresa a lo largo de los años en los que se ha enfocado el estudio. A continuación, se presentan los indicadores resultantes.

#### **4.3.1. Indicadores de Categorías de estudio financiero**

Se presentan los indicadores financieros según las categorías de estudio definidas por Ross et. al. (2012), quienes lo organizan en liquidez, solvencia, rotación y rentabilidad.

### a. *Liquidez*

Se entiende por liquidez a la capacidad de una empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas (Ross et al., 2012). Para analizar la liquidez de Industrias Forestales ABC, se han calculado los indicadores que se muestran en la tabla 30 a continuación:

**Tabla 30: Indicadores de Liquidez de Industrias Forestales ABC**

Indicadores	Fórmula	2007	2016
Razón circulante	Activo circulante/Pasivo circulante	1.74	22.92
Razón rápida	Activo circulante - inventario /Pasivo circulante	0.99	22.04
Razón de efectivo	Efectivo/Pasivo circulante	0.66	19.85

Como ya se había mencionado, en relación a la prueba corriente, de acuerdo con Ross et al. (2012), este valor debería ser igual o mayor a 1. En el caso de Industrias Forestales ABC, para el 2016, la prueba corriente da un valor de 22.92, lo cual es sumamente elevado e indicaría que la empresa estaba infrutilizando sus activos corrientes, sin generar valor para la empresa. Esto se podría alinear con el perfil de aversión al riesgo del gerente general, enfatizado por elementos externos, como el mayor control por parte del estado en las actividades de extracción, o elementos internos, como la caída abrupta de las ventas con el paso de los años desde la integración vertical. Los resultados evidenciados en la razón rápida y en la razón de efectivo muestran la misma línea de inferencia, resaltando que, para el 2016, la mayor cantidad de los activos corrientes de la empresa estarían en efectivo (caja y bancos).

### b. *Solvencia*

La solvencia se define como la capacidad de una empresa de satisfacer sus obligaciones a largo plazo (Ross et al., 2012). Para analizar la solvencia de la empresa caso de estudio, se ha calculado los indicadores que se muestran en la siguiente tabla 31:

**Tabla 31: Indicadores de Solvencia de Industrias Forestales ABC**

Indicadores	Fórmula	2007	2016
Razón de cobertura de intereses	UAII/Interés	29.36	15.85
Razón de cobertura de efectivo	UAII+(Depreciación y amortización)/Interés	328.07	449.69

En cuanto a los indicadores de solvencia, los resultados de la razón de cobertura de intereses evidencia que, al 2007, la cuenta de intereses que poseía la empresa se cubría en 29.36 veces, mientras

que al 2016 esta se reduce en 15.85 veces, lo cual puede ser explicado por una reducción del margen operativo. Por otro lado, la razón de cobertura de efectivo es aún mayor para ambos casos, siendo de 328.07 veces al 2007 y 449.69 al 2016. Todo esto evidenciaría que la empresa, en ambos años, tendría total capacidad para atender pagos generados por su deuda. Estos altos índices de cobertura guardarían relación también con el perfil del empresario como adverso al riesgo, al optar por muy poco financiamiento externo en los dos años de evaluación.

### c. Rotación

Muy alineado con la anterior categoría de estudio para el análisis financiero, la rotación muestra lo eficiente que está siendo la organización con la gestión de sus activos. En tal sentido, se presenta la tabla 32 con el cálculo de los principales indicadores considerados:

**Tabla 32: Indicadores de Rotación de Industrias Forestales ABC**

Indicadores	Fórmula	2007	2016
Rotación de Activo Totales	Ventas/Activo totales	3.53	2.59

Acorde a Ross et al. (2012), el indicador de rotación de activos totales provee una visión global del uso de los activos totales en relación a las ventas. Según este indicador, se espera que el resultado sea el más elevado posible, en tanto que eso refleja un mejor uso de los activos de la empresa. Tal como se aprecia, previo a la integración vertical la empresa tenía una mejor rotación de sus activos al generar S/. 3.53 en ventas a partir de cada nuevo sol de activos totales. Al 2016, se estaría generando S/. 2.59 por cada nuevo sol de activos totales. Si bien Ross et al. (2012) proponen otros indicadores para evaluar la rotación de una empresa, como la rotación de cuentas por cobrar, este no resulta tan relevante para la organización caso de estudio, en tanto que muy pocas de sus ventas se han dado a crédito.

### d. Rentabilidad

La rentabilidad hace referencia a los beneficios obtenidos por la empresa ante una inversión realizada con anterioridad (Ross et al., 2012), Los indicadores que lo componen, mostrados en la Tabla 33, demuestran el desarrollo de esta categoría de estudio, centrándose en el cálculo del rendimiento financiero (ROE), rendimiento económico (ROA) y el grado de apalancamiento financiero y operativo.

**Tabla 33: Indicadores de Rentabilidad de Industrias Forestales ABC**

Indicadores	Fórmula	2007*	2007**	2016
Rentabilidad Financiera (ROE)	UN / Patrimonio	65.1%	11.45%	4.37%
Rentabilidad económica (ROA)	UN / Activos Totales	37.78%	2.61%	3.99%
Grado de Apalancamiento financiero	UAII / UAI	1.02	-	0.10
Grado de Apalancamiento operativo	Margen de contribución /UAII	1.10	-	3.02

\*Con Utilidad Neta de Estado de Ganancias y Pérdidas 2007

\*\*Con Resultado del Ejercicio de Balance General 2007

Como se aprecia, considerando para el ROE del 2007 tanto la Utilidad Neta reflejada en el Estado de Ganancias y Pérdidas como en el Balance General, y comparando al resultado del 2016, el ROE ha disminuido en ambos casos de manera considerable en un 60.73% y un 7.38%, respectivamente. Si bien aún el indicador muestra una rentabilidad positiva en relación a los fondos invertidos por los accionistas de la empresa, esta es actualmente mínima. Se presenta la descomposición de este indicador para un análisis más profundo en la tabla 34:

**Tabla 34: Descomposición del indicador de Rentabilidad Financiera (ROE) de Industrias Forestales ABC para los años 2007 y 2016**

	Margen*	Margen**	Rotación	Apalancamiento
ROE 2007	0.15	0.061	2.59	4.38
ROE 2016	0.053	0.053	0.76	1.09

\*Margen del ROE 2007 con Utilidad Neta de Estado de Ganancias y Pérdidas 2007

\*\*Margen de ROE 2007 con Utilidad Neta del Ejercicio de Balance General 2007

De estos indicadores, se puede ver que el margen de ganancia promedio por todas las líneas de negocio que ofrece la empresa se ha reducido al 2016. Por otro lado, se muestra que anteriormente no se estaban aprovechando al máximo los activos de la empresa en comparación con el 2016. Además, en la tabla 34 se observa que en el 2007 la empresa se encontraba altamente apalancada en comparación al 2016, en tanto que empieza a tomar deuda para la adquisición de las plantas de aserrío, cambiando así su estructura de capital. Esto último guarda relación con los resultados del grado de apalancamiento financiero, en tanto que al 2016 ha disminuido; sin embargo, al tener un grado mayor a 1 en ambos años, se identifica que la deuda en ambos años ha sido conveniente para la empresa al aumentar la rentabilidad con su uso.

Respecto al rendimiento económico, se observa que el ROA de la empresa, en el caso de su cálculo con la Utilidad Neta del Estado de Ganancias y Pérdidas al 2007, habría disminuido en un 33.79% al 2016, mientras que habría aumentado en un 1.3% tomando como referencia el resultado

del ejercicio del Balance General del 2007. Esto demuestra una inconsistencia importante, en tanto que no se puede ver una tendencia como en el caso del ROE. Por otro lado, se aprecia un aumento en el grado de apalancamiento operativo de la organización, debido al incremento en los costos fijos de la empresa con las nuevas maquinarias compradas para las plantas aserradoras.

#### 4.3.2. Indicadores de Crecimiento

Para complementar este análisis, se determina el crecimiento de la empresa desde un aspecto económico a través de cuatro indicadores, cuyos resultados se evidencian en la tabla 35 a continuación:

**Tabla 35: Indicadores de Crecimiento de Industrias Forestales ABC (2007 - 2016)**

Indicador	Fórmula	2007 – 2016	
Venta relativa	$(Ventas_{2016} - Ventas_{2007}) / Ventas_{2007} * 100\%$	-78.42%	
Número de empleados relativo	$(Cantidad\ de\ trabajadores\ contratados\ Año\ 2016 - Cantidad\ de\ trabajadores\ contratados\ Año\ 2007) / Cantidad\ de\ trabajadores\ contratados\ Año\ 2007 * 100\%$	161.54%	
Activo relativo	$(Activo\ total_{2016} - Activo\ total_{2007}) / Activo\ total_{2007} * 100$	-26.56%	
Beneficio relativo	$(Beneficio\ relativo_{2016} - Beneficio\ relativo_{2007}) / Beneficio\ relativo_{2007} * 100$	-92%*	12.34%**

\*Con Beneficio de Estado de Ganancias y Pérdidas 2007

\*\*Con Beneficio del Ejercicio de Balance General 2007

Como se aprecia, para el caso del primer ratio, la venta relativa muestra un resultado de -78.42%, el cual evidencia una gran reducción de las ventas totales de la empresa a pesar del aumento de las líneas de negocio, tanto en productos como servicios. Esta drástica caída podría atribuirse a una menor demanda de productos maderables con materia prima nacional dirigidos al mercado interno (en el cual se enfoca la empresa) ante la entrada de materias primas sustitutas con mayor fuerza, así como el mayor control de la extracción de madera desde la implementación de la nueva ley forestal, ambos sucesos ocurridos en el 2011.

Por otro lado, el indicador número de empleados relativo ha crecido en 161.54%, el cual corresponde al necesario incremento de personal principalmente para las operaciones de aserrío, lo que a su vez significa un mayor costo de mano de obra que no ha crecido en la misma proporción que las ventas. Sobre el ratio de activo relativo también muestra una caída de -26.56%, lo cual significa que, si bien al 2016 la empresa cuenta con un mayor número de activos por la adquisición de las plantas de aserrío, el valor de dichos activos se ha reducido por su depreciación casi en su totalidad desde su compra. Además de esto, activos como el de existencias se ha reducido a la actualidad, lo



cual podría ser explicado también por la nueva ley forestal implementada y la deforestación de los bosques, en tanto que gran parte de sus existencias las conforman la madera y sus transformaciones.

Respecto al beneficio relativo obtenido, se ve una incongruencia entre el ratio obtenido del cálculo en relación al Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General de la empresa en tanto que el primero evidenciaría una reducción fuerte de la utilidad en la empresa, mientras que el segundo significaría una mejora económica de la misma con mayores márgenes.

A manera de consolidar ambas secciones, no se puede evidenciar un patrón homogéneo del desenvolvimiento financiero en ambos años de estudio. Como se observa, dos indicadores de crecimiento (ventas y activos) indican que la empresa habría reducido su crecimiento relativo, mientras que un indicador de crecimiento (cantidad de trabajadores), indica lo contrario.

Asimismo, se aprecia que en algunas categorías de estudio de los indicadores financieros la empresa habría obtenido mejores resultados, como lo es en rotación de los activos. Respecto a otras categorías de estudio, la empresa habría obtenido resultados desfavorables en relación a su estado inicial previo a la integración, como la rentabilidad. Finalmente, se evidencian categorías como el caso de solvencia, liquidez y gestión, cuyos resultados muestran una mejora parcial para Industrias Forestales ABC, en tanto que no todos los indicadores demuestran una mejora sustancial en vía de crear valor para la organización.

De la misma manera como se ha realizado un análisis financiero comparativo, se puede extender esta presentación de resultados a las secciones previas que contiene este capítulo. Así, se culmina el análisis con un resumen integrador de la situación de la empresa en el periodo previo y posterior a la decisión de integración vertical, dividido acorde a los objetivos de la investigación (ver anexo Y).

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

En este apartado se presentan las principales conclusiones obtenidas del trabajo de investigación, las cuales son presentadas de manera específica en base a los objetivos planteados. Posteriormente, se presentan conclusiones integradoras del estudio.

Por una parte, la descripción de factores externos que pudieron condicionar las decisiones que tomó Industrias Forestales ABC se condensan con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en la cual se obtuvo un resultado ponderado ligeramente inferior al promedio, lo cual indica que las oportunidades no pudieron aprovecharse en su totalidad y fueron minimizadas ante el potencial de las amenazas, dado que las mismas cuentan con una valoración considerable ante las cuales la empresa debió responder de mejor manera para neutralizarlas.

Asimismo, la descripción interna de Industrias Forestales ABC se condensa con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en la cual se obtuvo un resultado ponderado mayor al promedio, lo cual indica que la empresa contó con una posición interna fuerte previo a la decisión de integración vertical hacia adelante, indicándose como principal fortaleza el contar con una cadena logística interna para la venta de madera en trozas. Sin embargo, este puntaje no ha sido destacado ya que existen debilidades importantes en las que se debió poner mayor atención como el bajo grado de cumplimiento de un proceso estratégico en la gestión.

Por otro lado, la inversión en capital es considerada la mayor barrera del mercado que podría haber obstruido el desarrollo de una estrategia de integración vertical en la empresa caso de estudio, ya que la cantidad necesaria específicamente para los activos y maquinaria es notable en el eslabón de la primera transformación. Además, este factor es el que representa mayor incidencia directa en los flujos financieros de la empresa al tener que afrontar una financiación y asumir un desembolso constante para cumplir con los pagos a largo plazo. Industrias Forestales ABC pudo responder favorablemente a esta situación; por tanto, su desempeño en este aspecto se considera un acierto para la estrategia de integración vertical.

En cuanto a los factores costos de transacción e información y costos de gestión y producción, en el análisis conjunto de dichos factores se obtuvo como resultado un desacierto para la empresa el haberse integrado verticalmente, ya que era más costoso producir la madera aserrada internamente que tercerizar el servicio de aserrío de la madera. Sin embargo, para el caso específico de Industrias

Forestales ABC existen particularidades que no son consideradas en dicho análisis, lo cual justifica la decisión de la empresa de integrarse verticalmente.

Asimismo, la empresa realizaba sus transacciones comerciales en un contexto de incertidumbre propia de dicho mercado, muestra de ello era la cancelación constante del servicio de aserrío de manera imprevista por los diversos proveedores, lo cual generaba inestabilidad de dicha producción y una fuerte dependencia hacia los mismos, dado que la empresa no contaba con una planta propia para el aserrío de su madera. A fin de eliminar el riesgo de no contar con la madera aserrada, se consideró necesario integrarse en el eslabón de primera transformación y así ser autosuficiente. Además, según el gerente general de la empresa, el proceso de aserrío era el que brindaba valor agregado a sus productos, lo cual le permitía obtener un mayor margen de ventas. Dado que era un proceso importante y necesario para la empresa y no podía continuar sujeto a un tercero, se consideró necesario contar con plantas de aserrío propias que le permitan tener disponibilidad total y asegurar calidad de su producto.

Entonces, considerando que la empresa se encontraba en el escenario de incertidumbre en donde las transacciones son muy riesgosas, existe una gran dificultad de administrar los contratos y se evidencia el oportunismo. En base a lo propuesto por Stuckey y White (1993), bajo esta situación se debería optar por la integración para eliminar dicho riesgo presente en las transacciones de la empresa en el mercado. Se debe destacar que la estrategia no se da con el objetivo principal de crecer sino de mantenerse en el mercado, ya que de no asegurar la producción de su producto madera aserrada, la empresa no hubiera podido mantenerse rentable con la venta únicamente del producto madera en trozas y los servicios, por lo que la elección de la estrategia, según el gerente general (comunicación personal, 26 de julio, 2017) fue la opción para “sobrevivir”.

En relación al factor de especificidad de los activos, se ha identificado que la decisión tomada por Industrias Forestales ABC de integrarse verticalmente hacia adelante fue acertada debido a que, para producir madera aserrada, los activos de planta aserradora y personal de aserrío resultan ser bastante necesarios y específicos. Por el lado del primero, esta especificidad se da en tanto que las máquinas de la planta deben estar estratégicamente localizadas en sinergia con los otros procesos (extractivos y de transporte) además de no tener algún uso alternativo más allá que el de aserrar; y por el lado del personal, en su mayoría, debe ser especializado y contar con conocimientos propios del sector. Al momento de evaluar las opciones de fuente de obtención de madera aserrada, se identificó que lo más conveniente para la empresa, por las características del sector y de las

transacciones, era integrarse verticalmente, adquiriendo así tales activos para la transformación y dejando de depender del mercado.

En cuanto a las características del empresario, el conjunto de estas también se consideraron como un factor importante de estudio, ya que involucra a la persona que dirige el negocio en la empresa. Este aspecto fue analizado en base a la motivación, educación formal forestal y experiencia en dirección, las cuales representan variables de igual importancia para propiciar el crecimiento empresarial en el sector forestal. A pesar de que el gerente general de Industrias Forestales ABC contaba con una alta motivación incentivada por la actitud optimista dado el conocimiento previo que se tenía del sector, se determina que no fue un acierto integrarse únicamente considerando esta característica ya que es necesario contar, además, tanto con una educación formal forestal como con la experiencia en dirección para así aproximarse a un enfoque estratégico en la gestión de la empresa y obtener mejores resultados.

A fin de registrar la situación actual a la que ha llegado Industrias Forestales ABC sobre la estrategia de integración vertical, se aplicó un enfoque más integrador que involucra cuatro dimensiones para definirla. De esta manera, a nivel de la dimensión “etapas de integración” la empresa no ha abarcado mayores eslabones en la cadena dado que actúa en un mercado nacional caracterizado por no demandar productos de alta sofisticación, diferenciación o con altos estándares de calidad. Similar resultado se obtiene de la amplitud de integración alcanzada por la empresa. El no ser considerable se debe al poco enfoque en desarrollar productos con mayor valor agregado, ya que no es característica propia del sector. Ante ello, se considera que el nivel alcanzado en ambos fue correcto, pero no competitivo ya que podría beneficiarse de las ventajas de ser una de las pocas empresas en ofrecer productos con mayor valor agregado o dirigidos a mercados internacionales.

En línea con lo anterior, a nivel de grado de integración, se considera que debe ser alto cuando la empresa busca un mayor control de calidad en sus productos. En Industrias Forestales ABC se identificó esta necesidad en el negocio ya que el utilizar los servicios de un aserrador tercero fue problemático y al integrar estas actividades se mejoró en los tiempos de aserrío y entrega de producto porque la totalidad de materia prima era trabajada únicamente por la propia empresa. Por tanto, llegar a mantener este grado de integración fue un acierto para Industrias Forestales ABC. Muy ligado a esta dimensión, se encuentra la forma de integración, la cual fue total; es decir, la propiedad de la planta de aserrío no se comparte con otra empresa, lo cual favoreció el desarrollo autónomo de las actividades y generó mayor flexibilidad en las decisiones. Por tanto, ante las necesidades que se

buscaron cubrir, se considera que los niveles alcanzados en ambas dimensiones representaron aciertos en la estrategia de integración vertical de la empresa.

Complementando esta situación actual, se evidencian hitos importantes tanto internos como externos que sirven de complemento para el análisis financiero longitudinal de los años de evaluación mencionados. En este, se pudo apreciar indicadores financieros y de crecimiento con resultados muy variables entre sí, lo cual evidencia que la empresa no contó con una planificación financiera clara bajo un lineamiento u objetivo específico a seguir desde la situación previa a la integración vertical hacia adelante hasta el 2016. Por tal motivo, se puede inferir que tales resultados inconsistentes entre sí han sido propios de la coyuntura del sector y del país en determinados momentos y no reflejan necesariamente un resultado planificado luego del análisis de factores realizado.

En resumen, se ha analizado diversos factores que interactúan en la toma de decisión de una empresa forestal en Ucayali sobre la estrategia de integración vertical, para así identificar cuáles resultaron ser los aciertos y desaciertos para decidir por la misma en el 2007. De esta manera se brinda una aproximación al estudio de oportunidades de crecimiento enfocado al contexto forestal peruano. Este aporte académico inicial se ha desarrollado desde un enfoque estratégico, lo cual se espera sirva a próximas investigaciones para un mayor alcance sobre los efectos de cada uno de ellos en el crecimiento empresarial de estas organizaciones.

## **2. Recomendaciones**

Finalmente, en base al análisis realizado previamente, se presentan recomendaciones respecto a la empresa caso de estudio y al sector forestal.

Por un lado, en cuanto a la empresa, si bien se determinó que aserrar la madera internamente era una opción más costosa frente a tercerizar el servicio, dicho resultado se obtuvo considerando un nivel de producción que no necesariamente era el más eficiente en costos para la empresa. Por ello, en un primer nivel, se le sugiere a Industrias Forestales ABC determinar su punto de equilibrio para conocer el nivel de producción y ventas necesario que le permita cubrir sus costos variables y fijos para no incurrir en pérdidas. En un segundo nivel, se le recomienda la realización de un análisis a mayor profundidad que le permita lograr una eficiencia en costos de tal manera que aserrar la madera internamente tenga un costo igual o inferior al de hacerlo externamente.

Respecto a los activos para la extracción de la madera, siendo estos necesarios para la línea de negocio de madera aserrada, es crucial que se les brinde el cuidado necesario. En el caso de los activos fijos, si bien hasta la actualidad la maquinaria de las plantas aserradoras ha recibido

mantenimiento cuando ha tenido desperfectos, se recomienda que se realice un mantenimiento preventivo y periódico que propicie una mayor durabilidad de los mismos. Para el caso del activo humano, se recomienda un mayor desarrollo del personal en términos de capacitaciones, de tal manera que se logre un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de sus actividades. Específicamente para los puestos más relevantes, tanto por la complejidad de sus funciones como por el grado de experiencia requerido, se sugiere fidelizarlos a la empresa además de implementar un plan de capacitación que atienda sus necesidades específicas en relación al perfeccionamiento de sus capacidades.

En cuanto al desenvolvimiento financiero de la empresa, se recomienda un mayor uso de sus activos en tanto que a la actualidad posee muchos de ellos que son ociosos y, por ende, no están generando valor. Asimismo, la empresa podría aumentar el margen de ganancia a lo largo de las líneas de negocio, buscando el incremento de ingresos acompañado de la reducción eficiente de sus costos. Estos cambios buscarían mejorar la rentabilidad de la empresa en relación con el uso del patrimonio y el de los activos. Por último, a nivel del capital humano, se recomienda la contratación de un personal especializado que, en conjunto con el actual personal de contabilidad, pueda llevar la gestión de las finanzas de la empresa de una manera más estratégica. Esto implica que el gerente general también pueda capacitarse en temas generales de finanzas, para que pueda tomar decisiones de inversión con un análisis que también integre este aspecto.

Respecto a un mayor aprovechamiento de los recursos naturales, como se ha descrito previamente, obtener la materia prima de bosques naturales resulta más costoso y menos eficiente que las plantaciones forestales, debido a su distribución y ubicación. Por ello, se recomienda a la empresa caso de estudio gestionar un permiso forestal para el aprovechamiento de plantaciones que le permita lograr una mayor eficiencia en costos de extracción de madera.

Por otro lado, en cuanto a recomendaciones para las instituciones del Estado, es necesario dotar de mayores recursos a aquellas que se encuentren más cercanas a las empresas forestales de los primeros eslabones, como por ejemplo el CITE Forestal. En ese sentido, el hecho que recién a fines del presente año se esté implementando los primeros programas de soporte específico para organizaciones extractoras y aserradoras, es una evidencia de lo relegados que han permanecido estos asuntos, especialmente durante la última década en donde se ha visto una disminución de contribución del sector a la economía del país. Asimismo, es importante que las mismas empresas forestales sean proactivas frente a la oferta de programas, mostrando así su interés por entablar lazos cooperativos con el sector público en vía a la mejora del sector.

Finalmente, en el país actualmente existen muy pocos profesionales investigadores e ingenieros forestales peruanos, lo cual limita la producción de vastos estudios sobre el sector, así como la creación e implementación de nuevos proyectos. En tal sentido, es necesario fomentar y consolidar una fuerte línea de investigación sobre el sector forestal, la cual esté conformada por profesionales capacitados que puedan sistematizar conocimientos y brindar mayores aportes valiosos como línea de base y lecciones aprendidas para el desarrollo forestal.



## REFERENCIAS

- Acemoglu, D., Johnson, S. & Mitton, T. (2009). Determinants of Vertical Integration: Financial Development and Contracting Costs. *The Journal of Finance*, 64(3), 1251-1290. Recuperado de <https://economics.mit.edu/files/4064>
- Aguilar, Z., García, A., & Vásquez, O. (2013). Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4608>
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 28, 85-106. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Asociación de exportadores [ADEX] (2014). Exportaciones Peruanas en el Sector Madera. *Servicios e Industrias News*, 4-12. Recuperado de [http://www.peruforestal.org/Boletin\\_Forestal\\_ADEX\\_total\\_2014.pdf](http://www.peruforestal.org/Boletin_Forestal_ADEX_total_2014.pdf)
- Albach, H. (1967). Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, 22(70), 121-136. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4987389>
- Banco Mundial (2016). Los bosques generan empleos e ingresos. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/forests/brief/forests-generate-jobs-and-incomes>
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: The McGraw-Hill.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291-306. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/5158138\\_The\\_Determinants\\_of\\_Growth\\_for\\_Small\\_and\\_Medium\\_Sized\\_Firms\\_The\\_Role\\_of\\_the\\_Availability\\_of\\_External\\_Finance](https://www.researchgate.net/publication/5158138_The_Determinants_of_Growth_for_Small_and_Medium_Sized_Firms_The_Role_of_the_Availability_of_External_Finance)
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006a). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*, 6(28), 43-56. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006b). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2004). *Memoria 2004: Actividad productiva y empleo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2004/Memoria-BCRP-2004-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2007). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de



- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2007/setiembre/Reporte-Inflacion-Setiembre-2007.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2010). *Memoria 2010*. Lima. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2010-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2014). Desarrollo del Sector Forestal. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-158/moneda-158-07.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>
- Cámara Forestal de Bolivia. (2016). *Importaciones de aglomerado al Perú aumentan 6.9%*. Recuperado de <https://www.cfb.org.bo/noticias/estadisticas/importaciones-de-aglomerado-al-peru-aumentan-6-9>
- Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. *Empresa y Humanismo*, 2(2), 341-350. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- Centro de Innovación Tecnológico de la Madera [CITE Madera] (2008). *Transferencia de Tecnología en la Industria de la Madera. Guía de metodologías y servicios*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/F003F2DBE90806DD05257CA6005E5C1C/\\$FILE/1\\_pdfsam\\_Transferencia\\_Tecnolog%C3%ADa\\_IndustriaMadera.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/F003F2DBE90806DD05257CA6005E5C1C/$FILE/1_pdfsam_Transferencia_Tecnolog%C3%ADa_IndustriaMadera.pdf)
- Centro de Innovación Tecnológico de la Madera [CITE Madera] (2009). *Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de la construcción*. Recuperado de <http://citemadera.gob.pe/publicacion/>
- Centro de Innovación Tecnológico de la Madera [CITE Madera] (2016). *Sector madera espera mejor crecimiento para los próximos años*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/861499-sector-madera-espera-mejor-crecimiento-para-los-proximos-anos>
- Centro de Innovación Tecnológico de la Madera [CITE Madera] (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://citemadera.gob.pe/quienes-somos/>
- Sociedad del Comercio Exterior del Perú [COMEX] (2016). *Consumo de madera y sus manufacturas - Perú*. Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/madera-carbon-vegetal-y-manufacturas-de-madera/PE/44>

- COMEXPERU (2016). Balanza comercial forestal en rojo. *Semanario COMEXPERU*, 846, 6. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/semanario/semanario%20comexperu%20846.pdf>
- Comisión Nacional Forestal [CONAFOR] (s.f.). *Glosario*. Recuperado de [http://www.conafor.gob.mx/innovacion\\_forestal/?page\\_id=436](http://www.conafor.gob.mx/innovacion_forestal/?page_id=436)
- Congreso de la República (2011). *Plan de Gobierno 2006 – 2011*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2009/comvirahaya.nsf/3D7A3BA8901FF3FF0525783A00706D87/\\$FILE/plan\\_de\\_gobierno\\_partido\\_aprista\\_peruano\\_\(pacto\\_etico\\_ectoral\).pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2009/comvirahaya.nsf/3D7A3BA8901FF3FF0525783A00706D87/$FILE/plan_de_gobierno_partido_aprista_peruano_(pacto_etico_ectoral).pdf)
- Consejo Nacional de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 – 2021*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan\\_nac\\_ctei/plan\\_nac\\_ctei\\_2006\\_2021.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf)
- Consejo Nacional de la Competitividad (2005). Plan Nacional de Competitividad. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/normas/Plan\\_Nacional\\_de\\_Competitividad\\_Documento\\_Plan.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/normas/Plan_Nacional_de_Competitividad_Documento_Plan.pdf)
- Correa, A. (1999). Factores Determinantes del Crecimiento Empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29(103), 257-262. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/42781376>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small Business Growth. Foundations and Trends. *Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3° ed.)*. México, D.F.: Pearson
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] (s.f.). *Glosario*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/v6530s/v6530s0e.htm>
- Gil & Camacho (2002). La Integración Vertical: Costes, Beneficios y Toma de Decisiones. *Dirección y Organización*, 27, 573-578. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565261.pdf>
- Guevara, S. (2009). *Ucayali: Análisis de situación en población*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social
- Harrigan, K. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 28, 397-425. Recuperado de <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/2225/Vertical%20integration%20and%20corporate%20strategy.pdf>

- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 177). Londres: SAGE Publications.
- Instituto Nacional de la Calidad [INACAL] (2015). *Diagnóstico sobre las Potencialidades de la Infraestructura de la calidad en el Sector Forestal Peruano*. Recuperado de [www.inacal.gob.pe/.../data/1/1/.../Informe-IC-Forestal-revisado-24%2002-2016.pdf](http://www.inacal.gob.pe/.../data/1/1/.../Informe-IC-Forestal-revisado-24%2002-2016.pdf)
- Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] (2006). *Perú en Forestal en Números Año 2005*. Recuperado de [www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/anuario\\_peru\\_forestal\\_2005.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/anuario_peru_forestal_2005.pdf)
- Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] (2008). *Perú en Forestal en Números Año 2007*. Recuperado de [www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/anuario\\_peru\\_forestal\\_2007.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/anuario_peru_forestal_2007.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/index.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/index.htm)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Perú: Perfil de la Pobreza por departamentos, 2004 - 2008*. Lima: INEI
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Evolución del Gasto, Ingreso y Líneas de Pobreza*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1169/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/cap02.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Ucayali: Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal (2008 - 2014)*. Lima: INEI
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Día mundial de la población*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). *Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera*. Lima: INEI
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009 – 2015*. Lima: INEI
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios. (2006). *Plan Estratégico Sector Madera y Muebles – Mendoza*. Recuperado el 27 de febrero del 2017, de

[http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan\\_Estrategico\\_Madera\\_Mza-IDITS.pdf](http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan_Estrategico_Madera_Mza-IDITS.pdf)

IPSOS (2016). *Estadística Poblacional 2016*. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Estad%3%ADstica%20Poblacional%202016.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estad%3%ADstica%20Poblacional%202016.pdf)

Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC

Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2013)

McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(2), 261- 288. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227690949\\_Advancing\\_Firm\\_Growth\\_Research\\_A\\_Focus\\_on\\_Growth\\_Mode\\_Instead\\_of\\_Growth\\_Rate](https://www.researchgate.net/publication/227690949_Advancing_Firm_Growth_Research_A_Focus_on_Growth_Mode_Instead_of_Growth_Rate)

Mendiola, A., Aguirre, C., & Dávila, J. (2016). *Estructura económica y financiera de un instrumento de participación en negocios forestales: el caso de la teca en la región San Martín*. Lima: Universidad ESAN

MICROSOFT (s.f.). *¿Qué es firewall?* Recuperado de <https://www.microsoft.com/en-us/safety/pc-security/firewalls-what-is.aspx>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014). Presente y futuro del sector forestal peruano: el caso de las concesiones y las plantaciones forestales [PPT]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2014/forestal/forestal-2014-munoz.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] y Ministerio del Ambiente [MINAM] (2014). *El Perú de los bosques*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/elperudelosbosques2011.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2012). REDD y REDD+: Iniciativas para reducir las emisiones de carbono derivadas de la deforestación y degradación de los bosques. *Diálogos Ambientales con la prensa*, 1-9. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/prensa/wp-content/uploads/sites/44/2013/12/dossier\\_DA\\_prensa1.pdf](http://www.minam.gob.pe/prensa/wp-content/uploads/sites/44/2013/12/dossier_DA_prensa1.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016). *Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático*. Recuperado de [http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54 ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016\\_ok.pdf](http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54 ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016_ok.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2004). *Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 – 2013*. Recuperado de

<http://www.keneamazon.net/Documents/Publications/Virtual-Library/Economia-Desarrollo/92.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Muebles de Madera* [PPT] Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/publicaciones/Muebles\\_de\\_madera.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Muebles_de_madera.pdf)
- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228314232\\_Small\\_Business\\_Growth\\_Intention\\_Ability\\_and\\_Opportunity](https://www.researchgate.net/publication/228314232_Small_Business_Growth_Intention_Ability_and_Opportunity)
- Muñoz, F. (2014). Presente y futuro del sector forestal peruano: el caso de las concesiones y las plantaciones forestales [PPT]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2014/forestal/forestal-2014-munoz.pdf>
- Muñoz, S. & Valenzuela, L. (2016). Determinación y Análisis de la Integración Vertical hacia atrás de la Industria Salmonera Chilena. *Trilogía*, 28, 8-25. Recuperado de <http://trilogia.blogutem.cl/files/2014/07/01-trilogia-vol28-n39-Determinacion-y-analisis-de-la-integracion-vertical-hacia-atras-de-la-industria-salmonera-chilena.pdf>
- Namihas, S. (2014). La posición oficial del Perú en torno a las zonas marítimas de la Convemar a partir del diferendo marítimo con Chile. *Revista de la Facultad de Derecho*, 73, 95-108. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/11303/11812>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales [OSINFOR] (2011). *Supervisión y Fiscalización del OSINFOR en permisos forestales otorgados a Comunidades Nativas*. Recuperado de [http://osinfor.gob.pe/portal/data/destacado/adjunto/libro\\_supervision\\_fiscalizacion\\_ccnn.pdf](http://osinfor.gob.pe/portal/data/destacado/adjunto/libro_supervision_fiscalizacion_ccnn.pdf)
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales [OSINFOR] (s.f.). Glosario de Términos. Recuperado de <http://www.osinfor.gob.pe/permisos-y-autorizaciones/glosario-de-terminos/>
- Page, A. & Jones, R. (1990). Business Growth Part 3: How to Grow-Routes and Recommendations. *Management Decision*, 28(4), 52-59. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251749010141311>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press
- Peruanos por el Kambio [PPK] (2016). *Plan de Gobiernos Peruanos por el Cambio*. Recuperado de [www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf](http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf)

- PRODUCE (2008). Crecimiento del Sector de Muebles y Maderas y su importancia en la Industria Nacional [PPT]. Recuperado de [www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf)
- Proexport Colombia (2003). *Estudio de Mercado – Perú: Sector de Muebles y Maderas*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/172603578/Sector-de-Muebles-y-Maderas-Peru>
- PROINVERSIÓN (2015). ¿Por qué invertir en el Perú? [PPT]. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERALES/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_octubre\\_311015.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERALES/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_octubre_311015.pdf)
- Real Academia Española [RAE] (s.f.). *Diccionario*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=0NRO738>
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Schmincke, K. (2000). Las industrias forestales, elemento decisivo para el desarrollo socioeconómico. *Revista internacional de silvicultura e industria forestales*, 46(182). Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/v6585S/v6585s08.htm>
- Seclen, J.P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, (90), 224-241. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778218>
- Seminario, E. (2014). Cuestiones Sociales. Recuperado de <https://cuestionessociales.wordpress.com/>
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2008). *Perú Forestal en números 2007*. Recuperado de [www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/anuario\\_peru\\_forestal\\_2007.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/anuario_peru_forestal_2007.pdf)
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2009). *Perú Forestal en número 2008*. Recuperado de [http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO\\_PERU\\_FORESTAL\\_2008.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2008.pdf)
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2010). *Perú Forestal en número 2009*. Recuperado de [http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO\\_PERU\\_FORESTAL\\_2009.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2009.pdf)
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2011). *Perú Forestal en número 2010*. Recuperado de [http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO\\_PERU\\_FORESTAL\\_2010.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2010.pdf)
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2012). *Perú Forestal en número 2011*. Recuperado de [http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO\\_PERU\\_FORESTAL\\_2011.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2011.pdf)
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2013). *Perú Forestal en número 2012*. Recuperado de [http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO\\_PERU\\_FORESTAL\\_2012--.pdf](http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2012--.pdf)

- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2014). *Perú Forestal en número 2013*. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/peru.forestal.2013-.pdf>
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2015a). *Perú Forestal en número 2014*. Recuperado de [http://www.serfor.gob.pe/portal/pdf/estadistica\\_forestal/anuarios/peruforestalnumeros2014-.pdf](http://www.serfor.gob.pe/portal/pdf/estadistica_forestal/anuarios/peruforestalnumeros2014-.pdf)
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2016b). *Evaluación y diagnóstico empresarial del sector forestal y potencial forestal maderable: Ucayali y Madre de Dios*. Lima: Cámara Nacional Forestal.
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2016c). *Perú Forestal en número 2015*. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2017a). *Bosques Productivos/Catastro, Zonificación y Ordenamiento*. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/bosques-productivos/catastro-zonificacion-ordenamiento>
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (2017b). *Servicios Forestales/Plantaciones Forestales*. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/bosques-productivos/servicios-forestales/plantaciones-forestales>
- Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] (s.f.). *Definiciones*. Recuperado de [www.serfor.gob.pe/portal/pdf/aportes/pdf/DEFINICIONES.doc](http://www.serfor.gob.pe/portal/pdf/aportes/pdf/DEFINICIONES.doc)
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105-123.
- Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP] (2012). *Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación 2013 -2020*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)
- SNV Perú (2009). *Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector construcción*. Lima: Recuperado de <http://citemadera.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Estudio-del-Mercado-Nacional-de-Madera-y-Productos-de-Madera-para-el-Sector-Construccion.pdf>
- Soria (2014). La política forestal en Perú. *Punto Edu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/opinion/la-politica-forestal-en-peru/>
- Stuckey & White (1993). When and when not to vertically integrate. *McKinsey Quarterly*, 3-27 Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/when-and-when-not-to-vertically-integrate>

- Suárez, A. (1979). El tamaño y el crecimiento de las empresas españolas. La ley del efecto proporcional. En A. Cuervo, M. Ortigueira & A. Suárez., *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, (pp.719-740). Madrid: Pirámide.
- UNIQUE (2015). *Cadenas de valor en el sector forestal del Perú Informe diagnóstico y desarrollo estratégico*. Recuperado de <http://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/Análisis%20Completo%20Cadenas%20de%20Valor%20-completo.pdf>
- Van Dijk, K. (2008). *Hacia estrategias nacionales de financiamiento para el manejo forestal sostenible en América Latina*. Recuperado de <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XF2016064922>
- Trademap. (2017a). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú*. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||44|||2|1|1|2|1||2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||44|||2|1|1|2|1||2|1|1)
- Trademap. (2017b). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú*. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||44|||2|1|1|2|1||2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||44|||2|1|1|2|1||2|1|1)
- Urban, Roland & Ullilen (2011). *Mecanismos de financiamiento para el sector forestal en el Perú. Diseño participativo de un mecanismo de financiamiento para el desarrollo del sector forestal en el Perú*. Recuperado de [www.serfor.gob.pe/portal/pdf/facility/mecanismos\\_financiamiento.pdf](http://www.serfor.gob.pe/portal/pdf/facility/mecanismos_financiamiento.pdf)
- Urrunaga, J., Johnson, A., Orbegozo, I., & Mulligan, F. (2012). *La Máquina Lavadora: Cómo el fraude y la corrupción en el sistema de concesiones están destruyendo el futuro de los bosques de Perú*. Lima: Environmental Investigation Agency
- Foro Económico Mundial [WEF] (2006). *The Global Competitiveness Report 2006–2007*. Recuperado de [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2006-07.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2006-07.pdf)
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/42242049\\_Building\\_an\\_Integrative\\_Model\\_of\\_Small\\_Business\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/42242049_Building_an_Integrative_Model_of_Small_Business_Growth)
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Quinta Edición. Los Ángeles: SAGE



## ANEXO A: Glosario de Términos

En este apartado se presentan las definiciones de los principales términos específicos del sector forestal y técnicos empleados en la investigación según CONAFOR (s.f.), FAO (s.f.), MICROSOFT (s.f.), OSINFOR (s.f.), RAE (s.f.) y SERFOR (s.f.).

1. Acepilladura.- “Viruta que se saca de la materia que se acepilla” (RAE, s.f.).
2. Aprovechamiento.- Conjunto de todas las operaciones, incluidas la planificación previa y la evaluación posterior, relacionadas con el apeo de los árboles y el desembosque de sus troncos u otras partes aprovechables para su posterior transformación en productos industriales. Se denomina también aprovechamiento de madera (FAO, s.f.).
3. Bosque natural.- “Bosque con especies nativas o autóctonas, intervenido o no, capaz de regenerarse por sucesión natural” (SERFOR, s.f., p. 3).
4. Bosque seco.- Ecosistemas estacionales sometidos a largos periodos de estrés hídrico con escasa precipitación anual, cuya vegetación se encuentra asociada a fenómenos climáticos. También conocido como bosque seco ecuatorial, es una ecorregión de Perú constituida por ecosistemas de bosque, con un rango de precipitación anual de 500 mm en la parte norte del Perú llegando a 100 mm en el sur del mismo. Los bosques secos se encuentran distribuidos principalmente en la parte noroccidental del territorio nacional, que abarcan las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ica y algunos valles interandinos (SERFOR, s.f., p. 3).
5. Certificación forestal.- Es un instrumento de política sin fuerza obligatoria que busca valerse de la evaluación de la gestión forestal, de la verificación de las condiciones de legalidad, de las cadenas de custodia, del ecoetiquetado y de las marcas comerciales para promover la ordenación sostenible y la conservación y desarrollo holísticos de los bosques, sin comprometer los derechos, recursos o requisitos de la generación presente o de las generaciones futuras (CONAFOR, s.f.).
6. Conservación.- Es la gestión de la utilización de la biosfera por el ser humano, de tal suerte que produzca el mayor y sostenido beneficio para las generaciones actuales, pero que mantenga su potencialidad para satisfacer las necesidades y las aspiraciones de las generaciones futuras (SERFOR, s.f., p. 5).
7. Deforestación.- “Eliminación de la cubierta forestal de un bosque natural o plantación” (SERFOR, s.f., p. 6).

8. Ecoturismo.- Desarrollo de actividades vinculadas a la recreación y el turismo de naturaleza, ecológicamente responsable, en zonas donde es posible disfrutar de la naturaleza y apreciar la flora y fauna silvestre y los valores culturales asociados, contribuyendo de este modo a su conservación y generando beneficios para las comunidades locales. Constituye una forma de uso indirecto y no consuntivo de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre y de la flora y fauna silvestre en ellos contenidos (SERFOR, s.f., p. 6).
9. Ecosistema forestal.- “Es el conjunto funcional de recursos forestales y de fauna silvestre y su interacción entre sí y con el ambiente, en un espacio y tiempo determinados y que se caracteriza porque predomina la vegetación arbustiva” (SERFOR, s.f., p. 7).
10. Especie exótica.- Toda especie cuyas poblaciones silvestres no se distribuyen en forma natural en un ámbito geográfico determinado, pudiendo tratarse de una región, país o continente, habiéndose desarrollado en condiciones ecológicas diferentes, por tanto no formando parte de los procesos ecológicos de los ecosistemas presentes en el ámbito geográfico del área o zona donde ha sido introducida por factores antropogénicos, en forma intencional o fortuita (SERFOR, s.f., p. 7).
11. Especie forestal.- “Grupo taxonómico específico de flora que se desarrolla en bosques naturales, plantaciones y aisladamente” (SERFOR, s.f., p. 8).
12. Especie protegida.- “Especie categorizada como amenazada por alguna norma nacional o convenio internacional, estando sujeta a restricciones de aprovechamiento acorde con su carácter de amenaza, a diferencia de otras especies cuyo estado de conservación no demanda este tipo de regulaciones” (SERFOR, s.f., p. 8).
13. Estibador.- “Trabajador que se ocupa en la carga y descarga de un buque u otro medio de transporte y distribuye convenientemente los pesos en él” (RAE, s.f.).
14. Extracción forestal.- “Conjunto de operaciones que forman parte del aprovechamiento forestal y que se realizan para la obtención de productos de la flora del bosque natural o de plantaciones forestales” (SERFOR, s.f., p. 8).
15. Falso flete.- “Cantidad que se paga cuando no se usa la nave o la parte de ella que se ha alquilado” (RAE, s.f.).
16. Forestación.- “Establecimiento de plantaciones, en superficies donde anteriormente no existía cobertura arbórea” (SERFOR, s.f., p. 8).

17. Firewall.- “Es un programa de software o una pieza de hardware que ayuda a eliminar hackers, virus y gusanos que intentan llegar a su computadora a través de Internet” (MICROSOFT, s.f.).
18. Industria Forestal.- “Conjunto de actividades que involucran, entre otros, los procesos de transformación primaria y secundaria de los recursos forestales” (SERFOR, s.f., p. 10).
19. Kardex.- “Registro de control de la ATFFS, para realizar seguimiento al avance cuantitativo del aprovechamiento forestal, donde se registran las guías de transporte forestal con sus respectivos volúmenes” (OSINFOR, s.f.).
20. Madera aserrada.- “Unidad de madera escuadrada por caras y cantos por aserrío con equipos mecánicos (sierra circular, de cinta u otras) o manuales (sierra hiladora) producidas a partir de madera rolliza” (SERFOR, s.f., p. 10).
21. Madera rolliza.- “Madera en su estado natural, con o sin corteza, entera o en troza” (SERFOR, s.f., p. 10).
22. Manejo forestal.- Actividades de caracterización evaluación, investigación, planificación aprovechamiento, regeneración, reposición, enriquecimiento, protección y control del bosque y otros ecosistemas de vegetación silvestre, conducentes a asegurar la producción sostenible de bienes, la provisión sostenible de servicios y la conservación de la diversidad biológica (SERFOR, s.f., p. 10).
23. Parihuela.- “Artefacto compuesto de dos varas gruesas con unas tablas atravesadas en medio donde se coloca la carga para llevarla entre dos” (RAE, s.f.).
24. Permiso Forestal.- “Acto de naturaleza administrativa por el cual la autoridad competente otorga derechos para el aprovechamiento forestal con fines comerciales o industriales, en bosques en tierras de propiedad privada, bosques secundarios y de plantaciones forestales y en bosques locales” (SERFOR, s.f., p. 12).
25. Plan Operativo.- “Instrumento de gestión, control y planificación operativo a corto plazo, que comprende el conjunto de actividades conducentes a lograr el manejo de los recursos forestales y de fauna silvestre” (SERFOR, s.f., p. 12).
26. Planta de transformación primaria.- “Instalación industrial o artesanal, fija o móvil (talleres, plantas, aserraderos portátiles u otros) de procesamiento, que utiliza como materia prima un espécimen de flora o fauna silvestre, donde se realiza el primer proceso de transformación del recurso” (SERFOR, s.f., p. 12).

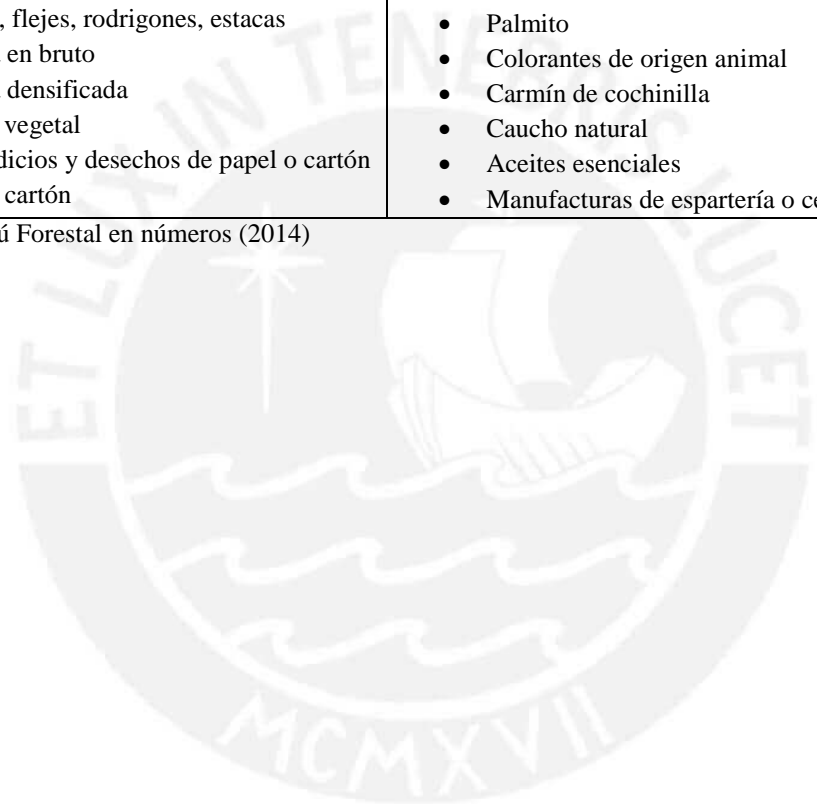
27. Planta de transformación secundaria.- “Instalación industrial o artesanal, fija o móvil (talleres, plantas u otros) de procesamiento, que utiliza como materia prima el recurso o un producto de flora o fauna silvestre que ya ha pasado por una transformación primaria” (SERFOR, s.f., p. 12).
28. Proyectos de reducción de emisiones por deforestación o degradación.- conocidos como proyectos REDD, estos proyectos pueden ser implementados por titulares de derechos de aprovechamiento forestal o de fauna silvestre. En la ejecución de estos proyectos se debe demostrar, entre otros, resultados reales y medibles de la reducción de emisiones de dióxido de carbono que no habría ocurrido sin la ejecución del proyecto, para ser considerados como viables (SERFOR, s.f., p. 14).
29. Silvicultura.- “Conjunto de técnicas que permiten la conservación y regeneración del bosque y otras asociaciones vegetales forestales, a través de intervenciones en el establecimiento, la composición, la estructura y el crecimiento de la vegetación para atender mejor los objetivos del manejo” (SERFOR, s.f., p. 15).
30. Transformación primaria.- Primer proceso de transformación al que se someten los productos y subproductos forestales y de fauna silvestre al estado natural. En este concepto se encuentran comprendidos los procesos de escuadrado, aserrío, reaserrío, laminado, debobinado, producción de astillas, así como, otros procesos que se ajusten a su definición (SERFOR, s.f., p. 17).
31. Transformación Secundaria.- Proceso de transformación al que se someten los productos y subproductos forestales y de fauna silvestre provenientes de una industria de transformación primaria para obtener un valor agregado adicional. Este concepto comprende a los procesos que no se encuentran incluidos en la definición de transformación primaria (SERFOR, s.f., p. 17).
32. Troza.- “Sección o parte del fuste o tronco de un árbol libre de ramas, de longitud variable, obtenida por cortes transversales” (SERFOR, s.f., p. 17).
33. Valor agregado.- “Grado de procesamiento de primera o segunda transformación que incrementa el valor de un determinado producto forestal o de fauna silvestre” (SERFOR, s.f., p. 17).
34. Zafra.- “Periodo de ejecución anual de las operaciones de aprovechamiento de recursos forestales, que es determinado considerando las condiciones climáticas y de accesibilidad geográfica de una determinada región” (SERFOR, s.f., p. 18).

## ANEXO B: Tipos de Productos Forestales

**Tabla B1: Tipos de Productos forestales**

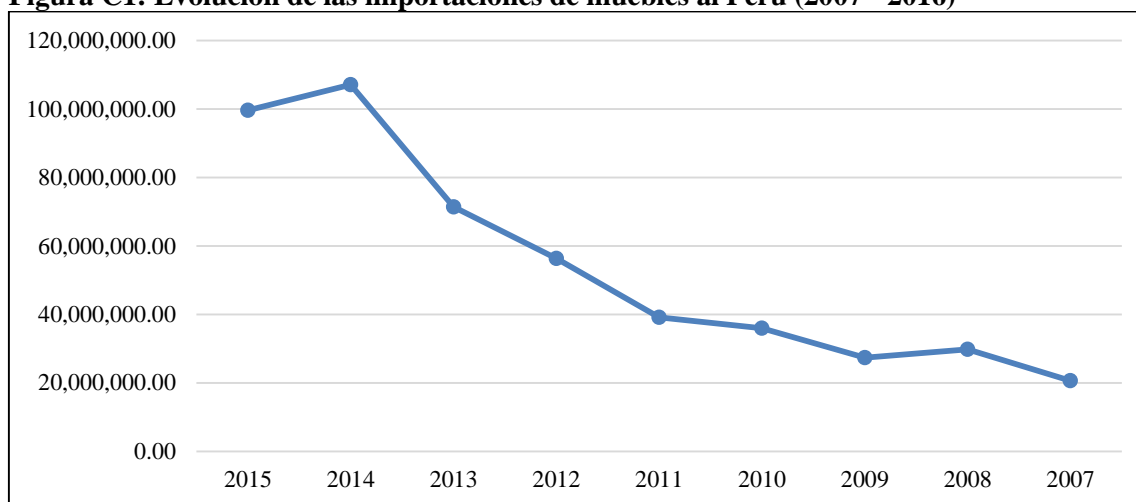
Productos Maderables	Productos No Maderables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madera aserrada</li> <li>• Tableros (de partículas, de fibra de madera, <i>Oriented strand board</i>)</li> <li>• Parquet, molduras, perfiladas</li> <li>• Tripla (contrachapada)</li> <li>• Madera manufacturada</li> <li>• Chapas</li> <li>• Muebles de madera</li> <li>• Aserrín, flejes, rodrigones, estacas</li> <li>• Madera en bruto</li> <li>• Madera densificada</li> <li>• Carbón vegetal</li> <li>• Desperdicios y desechos de papel o cartón</li> <li>• Papel y cartón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cochinilla</li> <li>• Orquídeas</li> <li>• Nueves y castañas</li> <li>• Camu camu</li> <li>• Semillas y frutos, plantas industriales</li> <li>• Gomas, resinas, jugos y extractos vegetales</li> <li>• Bambú, maderas de bambú</li> <li>• Tara</li> <li>• Palmito</li> <li>• Colorantes de origen animal</li> <li>• Carmín de cochinilla</li> <li>• Caucho natural</li> <li>• Aceites esenciales</li> <li>• Manufacturas de espartería o cestería</li> </ul>

Adaptado de Perú Forestal en números (2014)

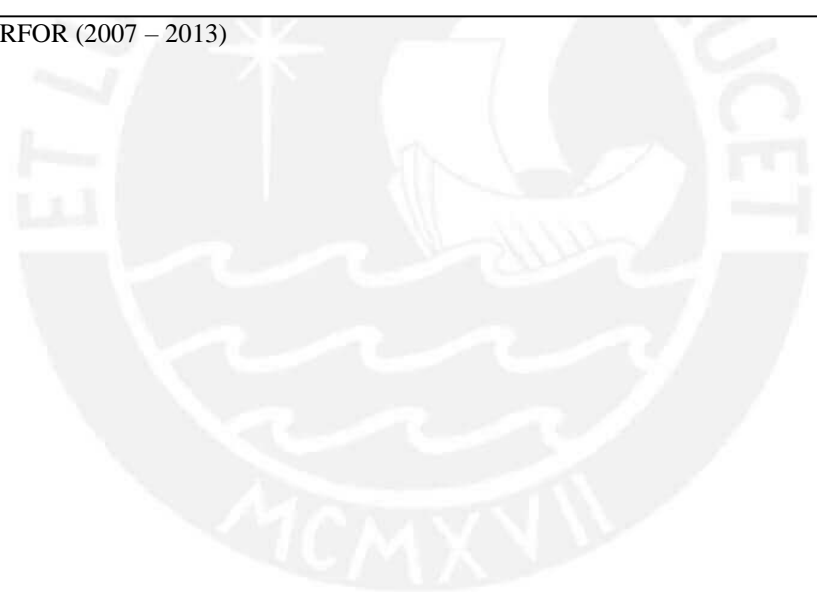


## ANEXO C: Evolución de las importaciones de muebles al Perú (2007 – 2016)

Figura C1: Evolución de las importaciones de muebles al Perú (2007 - 2016)



Adaptado de: SERFOR (2007 – 2013)



## ANEXO D: Descripción del trabajo de campo

El levantamiento de los datos necesarios para esta investigación se ha realizado mediante entrevistas a profundidad con secciones semi estructuradas y estructuradas a la gerencia de Industrias Forestal ABC, así como también la revisión de los libros administrativos y contables de la organización. En este sentido, se han realizado tres viajes a Pucallpa (provincia de Coronel Portillo) para realizar visitas presenciales en las instalaciones administrativas de la empresa y de las plantas de operaciones. Se detallan los viajes a continuación:

- Primer viaje: del 9 al 11 de abril del 2017
- Segundo viaje: del 23 al 26 de abril del 2017
- Tercer viaje: del 26 a 29 de junio del 2017

Cabe resaltar que este trabajo de campo se ha alimentado, adicionalmente, de entrevistas a profundidad a expertos del sector y docentes de la Facultad de Gestión, con quienes se ha podido afinar los modelos teóricos y aproximar mejor los factores a analizar.

**Figura 26: Equipo de investigación**



**Figura 27: Campamento de extracción (Pucallpa)**



**Figura 28: Planta de aserrío grande**



**Figura 29: Planta de aserrío chica**





**Figura 30: Embarcaciones de la empresa en puerto**



## ANEXO E: Matriz de Consistencia

Tabla E1: Matriz de Consistencia General

Problema Central	Pregunta de investigación	Objetivo general	Proposición principal	Metodología
Limitado conocimiento en gestión estratégica de los empresarios del Sector Forestal sobre la integración vertical hacia adelante como opción de crecimiento.	¿Cuáles han sido los aciertos y desaciertos en la decisión de la empresa de integrarse verticalmente hacia adelante para crecer?	Identificar los aciertos y desaciertos en la decisión de la empresa de integrarse verticalmente hacia adelante para crecer.	La estrategia de integración vertical hacia adelante por la cual optó la empresa para crecer fue acertada en los factores especificidad de los activos, costos de establecimiento, mercado y fue un desacierto en los factores características propias del empresario, y altos costo de gestión y producción en comparación a bajos costos de transacción e información	El alcance de la investigación es descriptivo, con lo cual se pretende dimensionar y comprender el fenómeno de estudio para poder sistematizar ese conocimiento. El enfoque metodológico utilizado es cualitativo. La muestra ha sido seleccionada bajo muestreo no probabilístico. Las herramientas utilizadas fueron entrevistas semi estructuradas y estructuradas, además de observación participante

**Tabla E2: Matriz de Consistencia Específica**

<b>Problema específico 1</b>	<b>Pregunta Específica 1</b>	<b>Objetivo Específico 1</b>	<b>Proposición Secundaria 1</b>	<b>Métodos específicos</b>
Necesidad de conocer la situación de la empresa internamente y respecto a su entorno en el momento de decidir por la estrategia de integración vertical hacia adelante	¿Cuál era la situación de la empresa antes de la integración vertical hacia adelante?	Describir la situación de la empresa previo a la integración vertical hacia adelante, mediante el proceso estratégico	Las oportunidades no han sido bien aprovechadas y las amenazas no fueron evaluadas adecuadamente, mientras que las fortalezas fueron mejor manejadas que las debilidades.	Enfoque metodológico: cualitativo Tipo de muestreo: no probabilístico Muestra: Industrias Forestales ABC
<b>Problema específico 2</b>	<b>Pregunta Específica 2</b>	<b>Objetivo Específico 2</b>	<b>Proposición Secundaria 2</b>	
Carencia de análisis de los factores a considerar para que la empresa decida integrarse verticalmente	¿Cómo se desarrollaron los factores considerados en la decisión de integración vertical hacia adelante en la empresa?	Analizar los factores considerados en la decisión de integración vertical hacia adelante en la empresa	Los factores externos fueron propicios en la decisión de integración vertical, mientras que los factores internos no fueron propicios para la integración de la empresa.	Estrategia de muestreo: caso de estudio Criterios de selección de la muestra: -Segmentación -Bola de nieve -Conveniencia
<b>Problema específico 3</b>	<b>Pregunta Específica 3</b>	<b>Objetivo Específico 3</b>	<b>Proposición Secundaria 3</b>	
Conocer las dimensiones de integración vertical a la que ha llegado la empresa	¿Cuáles han sido las dimensiones teóricas de la estrategia de integración vertical desarrollada por la empresa?	Determinar el nivel de integración vertical alcanzado por la empresa en base a las dimensiones teóricas	La empresa se encuentra en una etapa, forma y grado medio de integración y el nivel de amplitud es bajo.	Técnicas de recolección: -Entrevistas semiestructuradas y estructuradas -Observación participante
<b>Problema específico 4</b>	<b>Pregunta Específica 4</b>	<b>Objetivo Específico 4</b>	<b>Proposición Secundaria 4</b>	
Falta de conocimiento de los resultados generales en la actualidad de la integración vertical hacia adelante en la empresa	¿Cuál es la situación actual de la empresa después de la integración vertical hacia adelante?	Describir la situación actual de la empresa después de la integración vertical hacia adelante.	Empresa creció en ventas pero redujo su rentabilidad	

## ANEXO F: Ficha Técnica de entrevistas

Tabla F1: Ficha técnica

Ficha técnica de entrevistas		
Empresa Industrias Forestales ABC	Objetivo	Conocer a mayor profundidad su perspectiva de crecimiento y la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante, además del estado de sus áreas funcionales antes y después de la integración
	Muestra	Gerente General Subgerenta y Gerenta Comercial Gerente de Operaciones Encargada de Contabilidad y Recursos Humanos
	Ambiente	Oficinas Administrativas de la empresa o Planta de Producción (Pucallpa, Ucayali)
Expertos del sector	Objetivo	Dimensionar la utilización de la integración vertical en el sector forestal y los factores que están involucrados en una decisión respecto a esta estrategia, así como los eslabones que componen la cadena productiva de la madera y el perfil del empresario forestal
	Muestra	Consultor en temas de Innovación y Competitividad (1) Experto Forestal y Asesor Comercial de Maquinarias forestales de Madhecor (1) Presidente del Comité Forestal y de Industrias de ADEX (1) Director de la Dirección de Promoción y Competitividad de SERFOR (1) Coordinador Mesa Técnica de Desarrollo Forestal de SERFOR (1) Director del CITE Forestal – Pucallpa (1)
	Ambiente	Oficinas administrativas de Lima o Pucallpa
Expertos académicos	Objetivo	Validar de indicadores de modelos utilizados en la investigación, así como conocer su perspectiva sobre el sector forestal en relación a sus áreas de conocimientos
	Muestra	Experta en Gestión Estratégica (1) Experto Financiero (2)
	Ambiente	Oficinas administrativas de la PUCP

**ANEXO G: Herramientas de Recolección de información para la empresa y expertos**

**(Ver al final del documento)**



**ANEXO H: Lista de gerentes entrevistados de Industrias Forestales  
ABC**

Nombre	Edad	Cargo	Años en empresa	Años en sector	Fecha de entrevista	Temática abordada
Gerber Jones	60	Gerente General	35	40	26 de abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de crecimiento a través de la Integración vertical</li> <li>• Gestión Interna</li> </ul>
Yolanda Jones	47	Subgerente y Gerente Comercial	20	20	10 de abril, 24 de abril y 26 de Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de crecimiento a través de la Integración vertical</li> <li>• Área funcional de Comercial</li> </ul>
Sebastián Arburú	48	Gerente de Operaciones	7	27	23 de abril y 26 de Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de crecimiento a través de la Integración vertical</li> <li>• Área funcional de Operaciones y RRHH</li> </ul>
Leidy Gómez	30	Encargada de Contabilidad y Recursos Humanos	2	4	24 de abril y 27 de Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de crecimiento a través de la Integración vertical</li> <li>• Área funcional Contabilidad y RRHH</li> </ul>



## ANEXO I: Lista de expertos entrevistados

Nombre	Institución y cargo	Fecha de la entrevista	Temática abordada
Paul Soplin	Consultor en temas de innovación y competitividad	3 de Enero	Cadena productiva del sector forestal Estrategia de Integración Vertical en el sector Factores a considerar en los modelos teóricos
Aldo Cuadros	MADHECOR, Experto Forestal y Asesor Comercial de maquinarias forestales	7 de Marzo y 10 de Julio	Cadena productiva del sector, énfasis en subsector forestal Estrategia de Integración Vertical en el sector Factores a considerar para la Integración Vertical en el sector
Erik Fischer	ADEX, Presidente del Comité Forestal y de Industrias	12 de Julio	Estrategia de Integración Vertical en el sector Factores externos a considerar para la integración vertical
Alonso Rizo Patrón	SERFOR, Director de la Dirección de Promoción y Competitividad	18 de Julio	Características el empresario forestal Características del entorno y sector forestal Factores que favorecen el crecimiento empresarial en las empresas del sector
Enrique Corrochano	CITE Forestal Pucallpa, Director	27 de Junio	Labor de CITE Forestal Pucallpa Estrategia de Integración Vertical en el sector Factores externos a considerar para la integración vertical
Luis Franco Pinatte	SERFOR, Coordinador de la Mesa Técnica de Desarrollo Forestal	7 de Julio	Características del entorno y sector forestal
Marta Tostes	Docente PUCP, Experta en Gestión Estratégica	21 de Junio	Características del entorno y sector forestal (política gubernamental, mercado, tecnología) Perfil del empresario forestal Principales puntos del mejor en el sector
Guillermo Boitano	Docente PUCP, Experto Financiero	15 de Junio	Validación de indicadores de los modelos
Luis Riquelme	Docente PUCP, Experto Financiero	16 de Agosto	Validación de indicadores de los modelos
Aldo Cárdenas	CITE Forestal Pucallpa, Coordinador de Proyecto	27 de Junio	Estrategia de Integración Vertical en el sector Factores externos a considerar para la integración vertical

## **ANEXO J: Registro de entrevistas**

**Figura J1: Consentimientos informados**  
(Previamente presentados)

**Audio J2: Audio de entrevistas**  
(Previamente presentados)





## ANEXO K: Indicadores cualitativos para medición de factor Mercado

Factor	Componentes del Factor	Indicador	Codificación	Medición	Escala
Mercado	Barreras de entrada	Nivel de economías de escala	BE1	1: Muy bajo nivel de economía de escala 2: Bajo nivel de economía de escala 3: Regular nivel de economía de escala 4: Alto nivel de economía de escala 5: Muy alta nivel de economía de escala	Alto / bajo
		Nivel de diferenciación de producto	BD1	1: Muy bajo nivel de diferenciación de producto 2: Bajo nivel de diferenciación de producto 3: Regular nivel de diferenciación de producto 4: Alto nivel de diferenciación de producto 5: Muy alto nivel de diferenciación de producto	Alto / bajo
		Nivel de inversión en capital	BI1	1: Muy bajo nivel de inversión en capital 2: Bajo nivel de inversión en capital 3: Regular nivel de inversión en capital 4: Alto nivel de inversión en capital 5: Muy alto nivel de inversión en capital	Alto / bajo
		Nivel de rigurosidad en normas gubernamentales	BR1	1: Muy bajo nivel de rigurosidad en normas gubernamentales 2: Bajo nivel de rigurosidad en normas gubernamentales 3: Regular nivel de rigurosidad en normas gubernamentales 4: Alto nivel de rigurosidad en normas gubernamentales 5: Muy alto nivel de rigurosidad en normas gubernamentales	Alto / bajo
	Asimetría de información	Nivel de asimetría de información	AI2	1: Muy baja asimetría 2: Baja asimetría 3: Regular asimetría 4: Alta asimetría 5: Muy alta asimetría	Alto / bajo
	Maduración del mercado	Nivel de maduración de mercado	MM3	1: Existencia 2: Supervivencia 3: Éxito 4: Despliegue 5: Declive	Alto / bajo

## ANEXO L: Indicadores cualitativos para medición de factor Características del empresario

Factor	Componentes del Factor		Indicador	Codificación	Medición	Escala
Características del empresario	Motivación	Actitud	Nivel de actitud positiva frente al cambio	AP1	1: Muy bajo 2: Bajo 3: Promedio 4: Alto 5: Muy alto	Alto/Bajo
		Búsqueda de metas personales	Nivel de búsqueda de metas personales	MP1		
	Educación profesional	Educación formal sobre sector	Nivel de educación formal forestal	EF2		
		Experiencia en el sector	Nivel de experiencia empírica en sector forestal	EE2		
	Experiencia de dirección	Experiencia en gestión	Nivel de experiencia en dirección	EG3		
		Conocimiento en gestión	Nivel de conocimiento de dirección	CG3		

## ANEXO M: Indicadores cuantitativos para medición de factor Costes de transacción, Costes de gestión y Especificidad de Activos

Factores	Componentes del Factor	Indicador	Codificación	Medición	Escala
Costos de transacción e información	Costos generados por el servicio o bien	Costo del servicio o producto	CS1	$\sum$ Costos del servicio/producto	Alto / bajo
		Costos adicionales por el servicio o producto	CA1	$\sum$ Costos adicionales por el servicio/producto	Alto / bajo
	Costos generados por la transacción	Costos de asesoramiento legal	CL1	$\sum$ Costos de asesoramiento legal	Alto / bajo
		Costos supervisión y cumplimiento del acuerdo	CC1	$\sum$ Costos de supervisión y cumplimiento del acuerdo	Alto / bajo
		Costos asociados al incumplimiento del acuerdo	CI1	$\sum$ Costos asociados al incumplimiento del acuerdo	Alto / bajo
Costos de gestión y producción	Costo unitario	Costo unitario por línea de negocio	CU2	$\frac{\text{Costo de materia prima} + \text{Costos de Mano de Obra Directa} + \text{Costos de Fabricación Indirecta}}{\text{Total de unidades producidas de línea de negocio}}$	Alto / bajo
Especificidad de los Activos	Especificidad de sitio	Grado de especificidad de sitio (A)	ES3	1: No es necesario 2: Es poco necesario 3: Es bastante necesario 4: Es imprescindible.	Alto / bajo
	Especificidad técnica	Grado de especificidad técnica (B)	ET3		
	Especificidad del capital humano	Grado de especificidad del capital humano (C)	EC3		
	Frecuencia de las transacciones para el activo	Grado de frecuencia de las transacciones para el activo	FT3	$\frac{(\% \text{ de transacciones de Activo 1} + \% \text{ de transacciones de Activo 2})}{2}$	Alto / bajo

## ANEXO N: Indicadores para medición de dimensiones de la estrategia de Integración Vertical

Dimensiones	Indicador	Codificación	Medición	Escala
Grado de integración	Cantidad de materias primas traspasadas por unidades productivas de la misma empresa en el periodo	DG1	DG1/DG2	No integrada: no transferencias intrafirmas Parcialmente integrada: 0-80% transferencias internas Full integrada: más de 80% de transferencias internas
	Cantidad total de materias primas obtenidas por ellas en el mismo periodo	DG2		
Amplitud de integración	Cantidad de inputs provistos por la unidad productiva para procesos	DA1	DA1/DA2	No amplia: menos del 50% del total de las actividades son realizadas por la empresa Promedio: entre 50% y 75% del total de las actividades son realizadas por la empresa Amplia: más de 75% del total de actividades son realizadas por la empresa
	Cantidad de inputs necesarios en total para el proceso de la unidad productiva	DA2		
Etapas de integración	Cantidad de etapas tecnológicamente separables que se han integrado	DE1	DE1/DE2	Una etapa: menos de 12.5% Pocas etapas: entre 12.5% hasta 50% Muchas etapas: mayor a 50%
	Cantidad total de etapas tecnológicamente separables en la cadena	DE2		
Forma de integración	Cantidad de capital invertido en otro eslabón	DF1	DF1/DF2	Forma de solo contratos: 0% de propiedad Parcialmente integrada: menos del 95% de propiedad Totalmente propia: 95% o más de propiedad
	Capital total del otro eslabón	DF2		

## ANEXO O: Indicadores financieros propuestos por Ross, Westerfield y Jaffe (2012) e Indicadores de Crecimiento propuestos por Shepherd y Wiklund (2009)

**Tabla O1: Indicadores financieros**

	Indicadores	Fórmula	Valor Óptimo
Liquidez	Razón circulante	Activo circulante/Pasivo circulante	Igual o mayor a 1
	Razón rápida	Activo circulante - inventario /Pasivo circulante	En relación a la razón circulante
	Razón de efectivo	Efectivo/Pasivo circulante	En relación a la razón circulante
Solvencia	Razón de deuda total	Activos totales – Capital total/Activos totales	Depende de si la estructura de capital sea de importancia
	Razón de cobertura de intereses	UAII/Interés	/
	Razón de cobertura de efectivo	UAII+(Depreciación y amortización)/Interés	/
Rotación	Rotación del Activos totales	Ventas/Activo totales	Lo más elevado posible
Rentabilidad	Rendimiento sobre el capital (ROE)	Utilidad Neta/Capital Total	/
	Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad Neta/Activos totales	/

Adaptado de Ross et al. (2012)

**Tabla O2: Indicadores de Crecimiento**

Indicador	Fórmula
Venta relativa	$(Ventas_1 - Ventas_0) / Ventas_0 * 100\%$
Número de empleados relativo	$(Cantidad\ de\ trabajadores\ contratados_1 - Cantidad\ de\ trabajadores\ contratados_0) / Cantidad\ de\ trabajadores\ contratados_0 * 100\%$
Activo relativo	$(Activo\ total_1 - Activo\ total_0) / Activo\ total_0 * 100$
Beneficio relativo	$(Beneficio_1 - Beneficio_0) / Beneficio_0 * 100$

Adaptado de Shepherd y Wiklund, 2009

**ANEXO P: Comparación de concesiones forestales otorgadas por concurso público (2005 – 2007)**

DEPARTAMENTOS	AÑO 2005		AÑO 2007	
	N.º contratos	Área Otorgada (ha)	N.º contratos	Área Otorgada (ha)
Ancash	0	0	0	0
Amazonas	0	0	0	0
Apurímac	0	0	0	0
Cusco	0	0	0	0
Ica	0	0	0	0
Junín	0	0	0	0
Huánuco	0	0	48	285,661
Lambayeque	0	0	0	0
Lima	0	0	0	0
Loreto	0	0	250	2 637 714
Madre de Dios	0	0	85	1 270 468
Moquegua	0	0	0	0
Pasco	0	0	0	0
Piura	0	0	0	0
San Martín	0	0	34	497 793
Ucayali	0	0	171	2 857 382
Tacna	0	0	0	0
Tumbes	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>588</b>	<b>7 549 018</b>

Adaptado de: INRENA (2006) e INRENA (2008)

## ANEXO Q: Comparación de áreas reforestadas acumuladas (2005 y 2007)

Departamentos	Superficie territorial (ha)	Área reforestada (ha) hasta el 2005 acumulado	Área reforestada (ha) hasta el 2007 Acumulado
Amazonas	4,129,712	9,406.62	11,1937.09
Ancash	3,630,831	68,296.99	73,630.87
Apurímac	2,065,456	62,597.86	65,160.49
Arequipa	6,352,762	7,630.21	8,062.77
Ayacucho	4,418,104	55,517.21	60,037.53
Cajamarca	3,541,782	84,902.27	90,967.29
Cusco	7,622,489	106,051.27	109,035.353
Huancavelica	2,107,896	36,012.98	38,575.44
Huánuco	3,531,457	36,013.31	38,927.85
Ica	2,125,139	2,749.01	2,749.01
Junín	4,338,442	62,493.76	63,902.77
La Libertad	2,324,132	37,217.34	42,091.61
Lambayeque	1,324,955	18,542.47	18,918.87
Lima	3,396,869	12,636.22	13,321.81
Loreto	37,990,006	23,479.87	23,479.87
Madre de Dios	7,840,271	8,467.01	8,4670.01
Moquegua	1,617,465	2,882.08	3,033.91
Pasco	2,242,175	14,999.75	16,336.04
Piura	3,640,348	39,034.15	40,657.86
Puno	7,238,244	32,979.03	34,795.63
San Martín	5,306,361	18,177.65	18,177.65
Tacna	1,476,663	4,944.40	5,172.73
Tumbes	473,152	3,979.51	49,79.51
Ucayali	9,786,849	3,1889.99	31,889.99
<b>Total</b>	<b>128,521,560.00</b>	<b>780,900.96</b>	<b>824,310.13</b>

Adaptado de: INRENA (2006) e INRENA (2008)

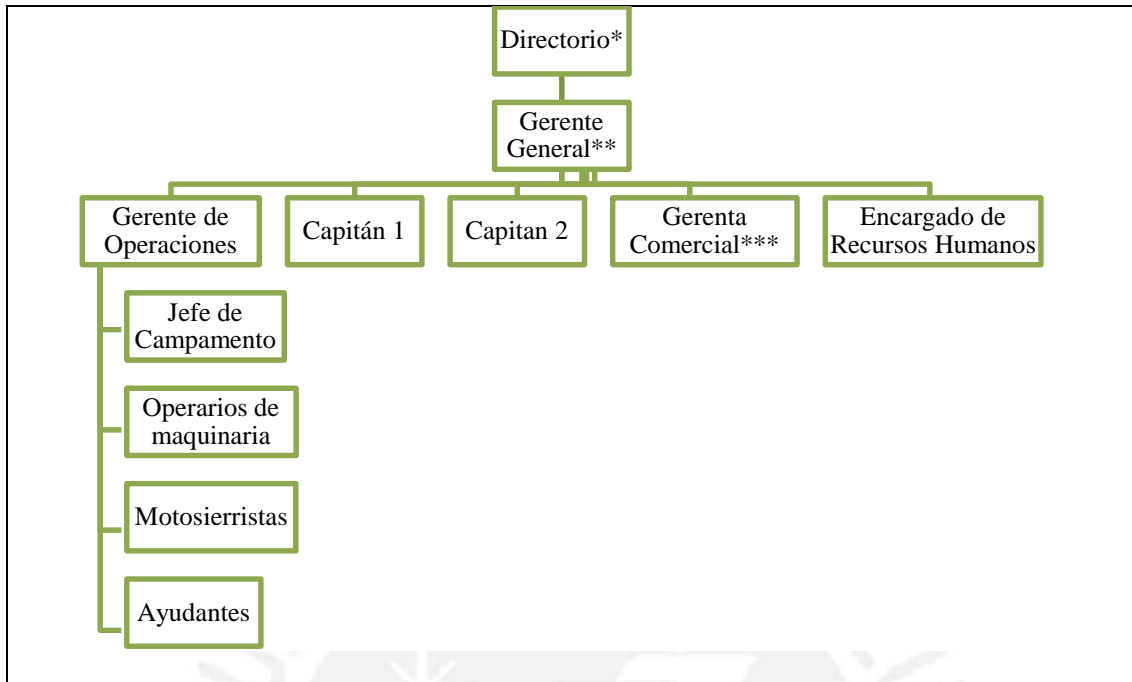
## **ANEXO R: Líneas de productos y servicios de Industrias Forestales ABC al 2007**

En el 2007, Industrias Forestales ABC contaba con dos líneas de productos y tres líneas de servicio. Por un lado, respecto a productos, la empresa comercializaba madera en trozas, la cual era obtenida del proceso de extracción de las especies maderables Shihuahuaco y Moena. Asimismo, la empresa vendía madera aserrada, la cual era madera que extraía y luego pasaba por el servicio de aserrío para su posterior comercialización, las especies utilizadas eran el Shihuahuaco, Moena, Caoba y Cedro, se incluyen estas dos últimas, ya que al ser escasas sólo las vendían aserradas para obtener un margen de ganancia más alto.

Por otro lado, en cuanto a servicios, la empresa ofrecía el servicio de Transporte fluvial, el cual constaba del alquiler del artefacto fluvial, la embarcación fluvial y los servicios del capitán de la misma, dicho servicio era brindado para diversas empresas para el transporte de madera en trozas u otros bienes. Asimismo, la empresa brindaba el servicio de Alquiler de maquinaria pesada como extractores forestales, cargadores frontales y grúas para actividades de extracción, construcción o afines. Finalmente, se ofrecía el servicio de Izaje, el cual consistía en descargar madera en trozas de la embarcación fluvial, dicho servicio era ofrecido para empresas extractoras que no contaran con puerto y maquinaria para el descargue de su madera.



## ANEXO S: Organigrama de Industrias Forestales ABC al 2007



\*El Directorio está conformado por el dueño de la empresa y su esposa, esta última no tiene participación en la misma

\*\*El gerente general es el dueño de la empresa

\*\*\*La gerente comercial es a la vez la sub gerente general

## ANEXO T: Cálculo del indicador de grado de automatización

Para el cálculo del indicador de grado de automatización, se validó que cada actividad del proceso identificado durante el trabajo de campo también se realizaba al 2007, y si ésta era realizada de manera manual o automatizada. En tal sentido, el cálculo del grado para los principales procesos de la empresa y los resultados obtenidos al 2007 se presenta en la Tabla X a continuación:

**Tabla T1: Grado de automatización de los procesos en Industrias Forestales ABC al 2007**

	2007
	Extracción
Cantidad de actividades automatizadas (A)	0
Cantidad total de actividades (B)	14
Grado de automatización del proceso (A/B)	0.00
Peso	100%
Grado de automatización de los procesos principales de la empresa	0%

## **ANEXO U: Principales conversiones y supuestos para la elaboración de costos unitarios de Industrias Forestales ABC**

Para la elaboración de los costos unitarios de la empresa caso de estudio al 2007, bajo el supuesto que en ese año hubiera empezado a producir por sí misma madera aserrada, se trabajaron las siguientes conversiones y los siguientes supuestos.

- Medidas de conversión: 1 m<sup>3</sup> de madera en trozos es igual a 220 pies tablares de madera aserrada
- Se consideró como producción base a la producción final del 2007 de todas las líneas de negocio, para que los costos puedan ser así comparables con los obtenidos tercerizando el aserrío (del factor de Costos de Transacción)
- En los costos de materia prima, se está considerando en pago a las comunidades nativas por aprovechamiento forestal de la empresa de un 30% de las ventas de madera en trozos y de un 20% de las de madera aserrada, acorde a especificaciones de la empresa
- Para los costos de mano de obra directa, se ha utilizado la misma cantidad de trabajadores y cargos de las actividades de extracción, izaje y transporte fluvial. Respecto a la producción de madera aserrada, se han considerado para este conteo a un aproximado número de trabajadores con los cuales la empresa contó al 2008, una vez iniciada las operaciones con las plantas
- Para los costos de fabricación indirecta, además de los servicios básicos, se ha considerado el costo de petróleo, grasa y repuestos para las máquinas

## ANEXO V: Procesamiento de la información sobre factor de especificidad de los activos

Factor	Componentes del factor	Indicador	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala		
Especificidad de los activos	Especificidad de sitio	Grado de Especificidad de sitio (A)	1: No es necesario 2: Es poco necesario 3: Es bastante necesario 4: Es sumamente necesario  $\Sigma (\text{Puntaje Ax}\% + \text{Puntaje Bx}\% + \text{Puntaje C x}\%) / \text{Puntaje máximo} \times 100\%$	En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan necesario para la empresa era la ubicación de la planta en términos de distancia y acceso?	De la planta aserradora: 4 por ubicación de la planta cercana al río	0% - 50%: Bajo  50% - 100%: Alto		
				En el caso del personal para la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan necesario para la empresa era su ubicación en términos de distancia y acceso?	Del personal para la planta aserradora: 4			
	Especificidad técnica	Grado de Especificidad Técnica (B)		En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos en qué medida ese activo requerido podría tener otros usos alternativos a su uso principal? SI es así, ¿qué otros usos podría haber tenido?	De la planta aserradora: 4, maquinaria de la planta con solo un uso específico			
				Especificidad del capital humano	Grado de Especificidad del Capital Humano (C)		En el caso del capital humano, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan específicos eran las habilidades requeridas en el personal para las operaciones de aserrío?	Del personal para la planta aserradora: depende de las necesidades de su labor y su complejidad. Jalador (1), cubicador (2), canteador (3), despuntador (3), afilador (4), operador (4)
	Frecuencia de las transacciones para el activo	Grado de frecuencia de las transacciones para el activo					$(\% \text{ de transacciones de Activo 1} + \% \text{ de transacciones de Activo 2}) / 2$	Al 2007, ¿cuántas veces era necesario acordar con la empresa aserradora para obtener el servicio de aserrío? ¿Cuántas veces como máximo han sido necesarios en años anteriores?
				Al 2007, ¿cuántas veces era necesario contratar a personal nuevo? ¿Considera a esto un nivel alto o bajo como requerimiento de contratación?	Porcentaje de rotación estimado de un 60%			50% - 100%: Alto

## ANEXO W: Procesamiento de la información sobre factor Características del empresario para el crecimiento empresarial de Industrias Forestales ABC

Factor	Componentes del factor		Indicador	Pregunta	Medición					Resultado	Escala
Características del empresario	Motivación	Actitud	Nivel de actitud positiva	¿En qué nivel considera que mantuvo una actitud positiva frente a la posibilidad de integración vertical?	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	16.65%	Alto
		Búsqueda de metas personales	Nivel de búsqueda de metas personales	¿En qué nivel se ha visto motivado por un aumento del prestigio, poder y salario que podría generarle el integrarse verticalmente?	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	3.33%	
	Educación	Educación sobre sector	Nivel de educación formal forestal	¿En qué nivel considera que contaba con experiencia empírica previa en el sector forestal ?	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	13.33%	Bajo
		Experiencia en el sector	Nivel de experiencia empírica en sector forestal	¿En qué nivel considera que se encontraba su educación formal sobre el sector forestal ?	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	3.33%	
	Experiencia de dirección	Experiencia en gestión	Nivel de experiencia en dirección	¿En qué nivel considera que cuenta con la experiencia en gestión para la toma de decisiones acerca del alcance del negocio?	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	3.33%	Bajo
		Conocimiento en gestión	Nivel de conocimiento de dirección	¿En qué nivel considera que cuenta con el conocimiento de gestión para la toma de decisiones acerca del alcance del negocio?	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	3.33%	
	<b>Resultado final</b>									<b>43.31%</b>	<b>Bajo</b>

# ANEXO X: Flujogramas de procesos de Industrias Forestales ABC

Tabla X1: Proceso de extracción

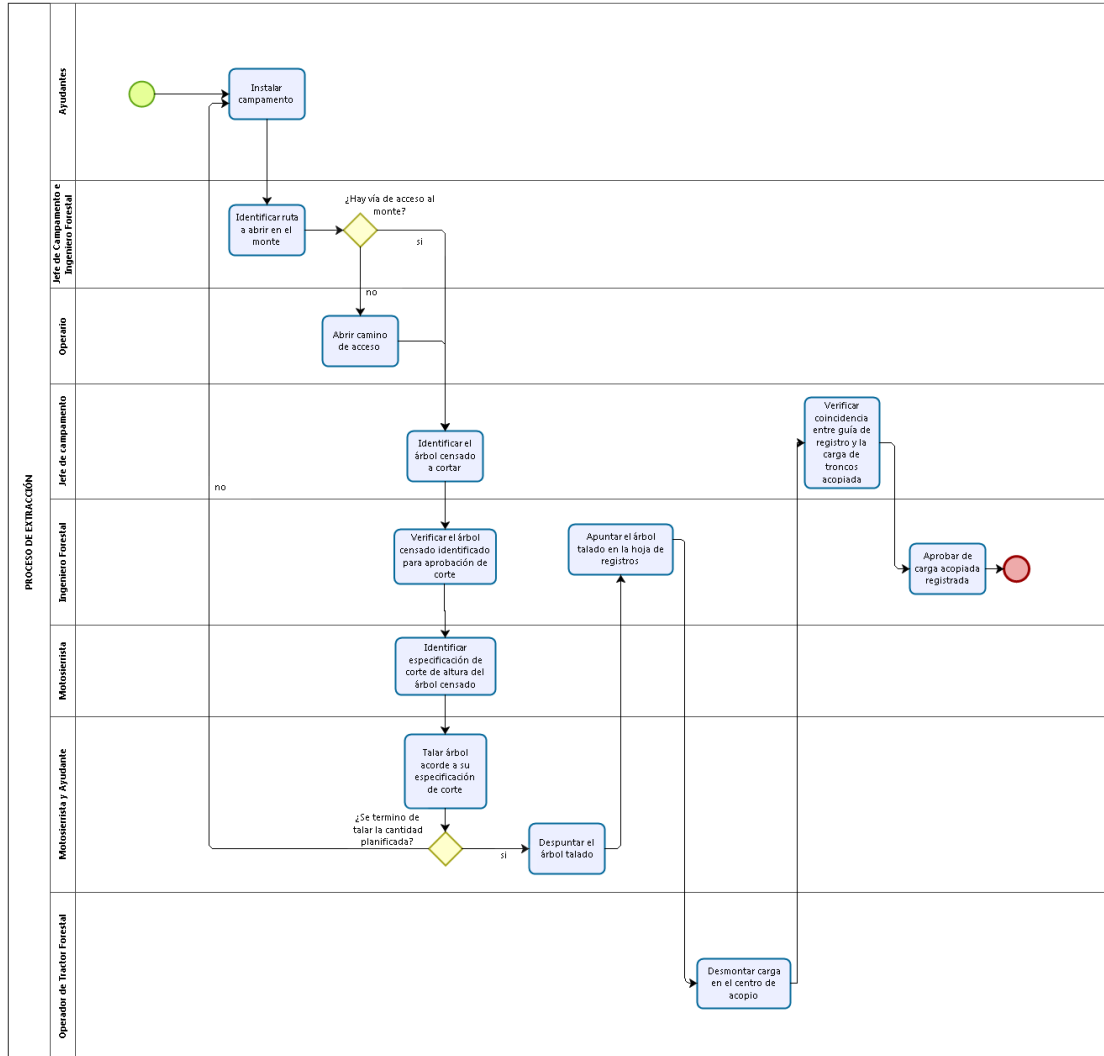


Tabla X2: Proceso de aserrío en planta chica

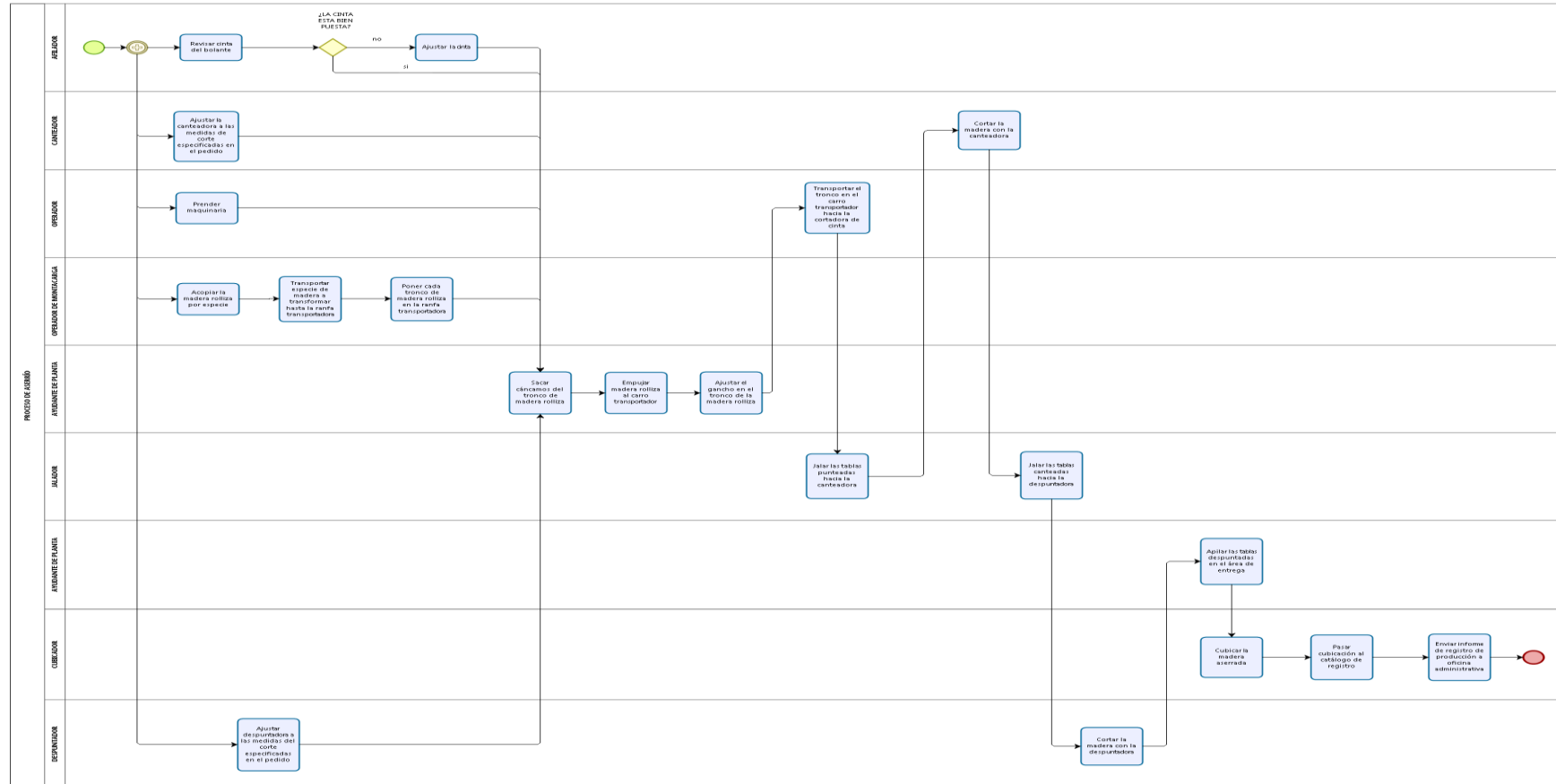
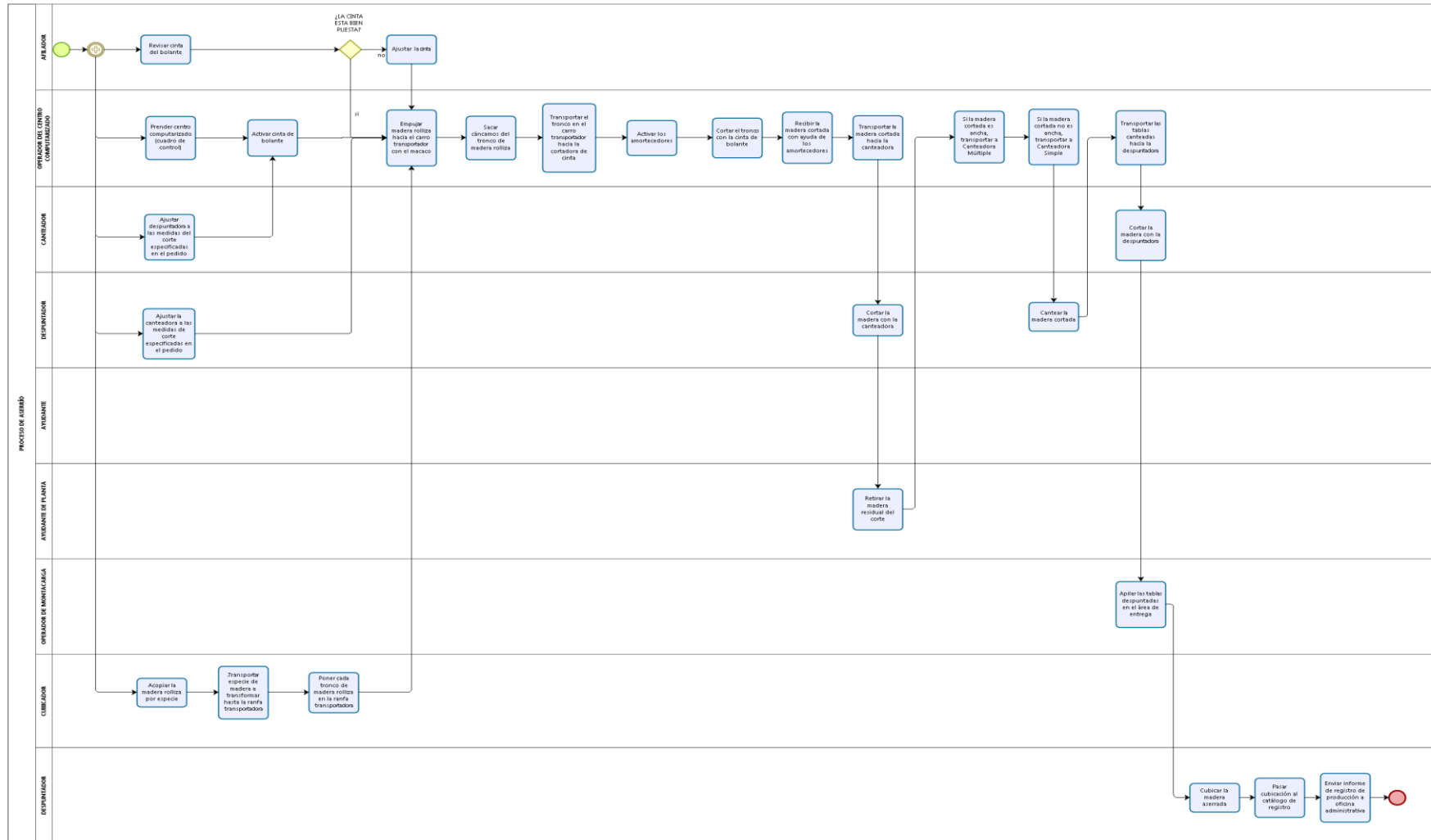


Tabla X3: Proceso de aserrió en planta grande





## ANEXO Y: Comparación de resultados por objetivo de la investigación

Tabla Y1: Proceso estratégico en Industrias Forestales ABC para el 2007 y 2016

Categoría	Periodo	Situación previa a la integración vertical (2007)	Situación actual después de la integración vertical (2016)
<b>Evaluación Externa</b>			
Político		<p>En los dos periodos evaluados se mantiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Débil articulación de instituciones públicas tecnológicas de apoyo al sector forestal</li> </ul> <p>Asimismo, se presenta un desarrollo progresivo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de financiamiento y apoyo para el sector forestal</li> <li>• Ley Forestal</li> </ul>	
Económico		<p>Para los dos periodos se ha mantenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica del país</li> <li>• Aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos para la cooperación económica</li> </ul> <p>Asimismo, se presenta un desarrollo progresivo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la demanda mundial de productos maderables</li> </ul>	
Social		<p>En Ucayali, para los dos periodos se presenta un desarrollo progresivo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del ingreso promedio mensual</li> <li>• Reducción de la pobreza</li> </ul>	
Tecnológico		<p>En los dos periodos se ha mantenido constante el limitado desarrollo tecnológico (productos de bajo valor agregado) a nivel país en comparación con sus pares de la región. Sin embargo, durante los dos periodos, se evidencia un desarrollo progresivo, en la oferta de servicios de apoyo empresarial y técnico.</p>	
Ecológico		<p>En ambos periodos se ha mantenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de Perú en recursos forestales y superficie de bosques naturales y concesiones</li> <li>• Amenaza de deforestación debido principalmente a la tala ilegal, minería y agricultura.</li> </ul>	
<b>Evaluación Interna</b>			
Administración y gerencia		<p>La empresa para los dos periodos no ha desarrollado a nivel estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Valores</li> <li>• Código de ética</li> </ul>	
Marketing y ventas		<p>Inicialmente se contaba con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 productos (madera aserrada y en trozas)</li> <li>• 3 servicios (izaje, transporte fluvial y alquiler de maquinarias)</li> </ul>	<p>La empresa mantuvo sus productos y servicios iniciales e incrementó los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 producto (agregados y derivados)</li> <li>• 4 servicios (alquiler de puertos, taller de mantenimiento, peaje y aserrío)</li> </ul>
		<p>Para ambos periodos, el precio de los productos y servicios se estableció en el mercado.</p>	

Operaciones	La capacidad máxima de producción que se lograba con la tercerización del servicio de aserrío era 2520000.	La implementación de la planta propia (chica y grande) permitió incrementar la capacidad máxima de producción a 7200000.
	El índice de siniestralidad generado por la extracción fue 221.63.	El índice de siniestralidad generado por el aserrío fue 44.33 y por extracción fue 0.
	En ambos periodos se presentó: 3 accidentes no mortales	
Finanzas	Prueba corriente: 1,74	Prueba corriente: 10,29
	Prueba ácida: 0,99	Prueba ácida: 9,89
	Para ambos periodos se mantiene la preferencia por el financiamiento interno sobre el externo.	
Recursos Humanos	En los dos periodos se mantiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel requerimiento de competencias y calificaciones profesionales</li> <li>• Procedimientos de selección, capacitación y desarrollo del personal</li> <li>• Niveles de la calidad del clima laboral</li> </ul>	
	La empresa contaba con 9 perfiles de puestos de trabajo.	Debido a la integración al eslabón de aserrío se incrementó a 16 perfiles de puestos de trabajo.
	Inicialmente un reducido porcentaje del personal estaba en planillas y recibía los beneficios de acuerdo a ley.	Posterior a la integración se ingresó al total de personal a la planilla de la empresa además de brindarles sus beneficios correspondientes.
Sistemas de información y comunicación	La empresa contaba con los siguientes sistemas de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kardex</li> <li>• SGA contable</li> <li>• facturación manual</li> </ul>	Se continúa con los mismos sistemas de información además del plan operativo anual.
	Se manejaba los siguientes sistemas de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• radiofonía</li> <li>• telefonía móvil y fija</li> </ul>	La empresa continúa con los mismos sistemas de comunicación además del correo.
Tecnología	Para ambos periodos la empresa mantiene el mismo nivel de tecnología (maquinarias de extracción y transporte fluvial), aunque ahora se incluye lo correspondiente al servicio de aserrío.	

**Tabla Y2: Factores de la Integración Vertical en Industrias Forestales ABC para el 2007 y 2016**

Factores	Periodo	Situación previo a la integración vertical (2007)	Situación actual después de la integración vertical (2016)
Mercado		<p>A manera general, la situación de mercado se mantiene estable, aunque con unos cambios que precisan detallarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de entrada: Persiste la carencia de economías de escala en el sector forestal así como un bajo nivel de diferenciación de producto a nivel general. Asimismo, se mantienen un alto nivel de asimetría de información. Un cambio importante ha sido el aumento del nivel de rigurosidad en normas gubernamentales al sector, así como montos mayores en relación a la inversión de capital necesaria para ingresar al eslabón de transformación</li> <li>• Maduración del mercado: Continúa en fase de Supervivencia</li> </ul>	
Características del empresario		<p>Se mantiene a lo largo de los dos periodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación (actitud frente al cambio y búsqueda de metas personales): Alto</li> <li>• Educación profesional (Educación formal sobre sector y experiencia en el sector): Bajo</li> <li>• Experiencia de dirección (Experiencia y conocimientos en gestión): Bajo</li> </ul> <p>Estos niveles se mantienen a la actualidad en tanto persiste una búsqueda de metas personales con la empresa y no se ha priorizado la educación formal ni la capacitación en gestión de sí mismo que complemente su experiencia empírica del sector.</p>	
Costos de transacción e información		<p>Percibidos en relación a la actividad principal analizada en la investigación. En tal sentido, la organización asumía S/. 1.64 en promedio por pt como costos generados por la relación contractual con Aserraderos de Ucayali.</p>	<p>Al 2016, la organización no incurre en costos de transacción e información en relación a la actividad principal, puesto que ahora asume las operaciones de aserrío.</p>
Costos de gestión y producción		<p>Los costos de gestión y producción al 2007 de la línea de negocio principal (Madera aserrada) era de S/. 1.64 por pt (calculado considerando el factor anterior).</p>	<p>Los costos de gestión y producción para el 2016 están en relación al monto calculado en el escenario hipotético del 2007 donde la empresa produce por sí misma la Madera Aserrada, siendo como costo unitario S/. 2.81 por pt (planta chica) y S/. 2.32 (planta grande). En tal sentido, los costos de gestión y producción han aumentado.</p>
Especificidad de los Activos		<p>Se mantiene estable en cuanto al nivel de necesidad de los activos evaluados, mas no en cuanto a la frecuencia del as transacciones requeridas para obtenerlos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los activos evaluados en este factor (Planta aserradora y capital humano para las operaciones de aserrío) para poder contar con madera aserrada siguen siendo necesarios en relación a las operaciones de la empresa.</li> <li>• En relación a la frecuencia de las transacciones para los activos, la rotación del personal a la actualidad ha disminuido; asimismo, ya no es necesario efectuar transacciones para la planta aserradora, en tanto ahora la poseen.</li> </ul>	

**Tabla Y3: Dimensiones de Integración Vertical inicial y actual en Industrias Forestales ABC**

Dimensiones	Periodo	Situación inicial de integración vertical (2007)	Situación actual después de la integración vertical (2016)
Etapas de integración		Al 2007 las etapas a integrar verticalmente eran dos: los eslabones de extracción y de primera transformación. Considerando que la cadena productiva de la madera cuenta con cuatro eslabones en total, a nivel de esta dimensión la empresa se integró a un 50% de las etapas tecnológicamente separables.	Hasta la fecha se mantienen bajo este esquema de integración parcial debido principalmente a una limitación de visión empresarial y percepción de diversas trabas en el entorno que desaniman al empresario avanzar en la cadena productiva.
Grado de integración vertical		Esta dimensión guarda relación a la cantidad de materia prima transferida entre unidades productivas de una misma empresa. Así, Industrias ABC optó por un alto grado de integración vertical dado que toda la madera que se asierra proviene de la extracción realizada por la propia empresa.	Este nivel se mantiene hasta la actualidad dado que la empresa considera vital mantener un control directo del procesamiento de su madera, a fin de evitar retrasos o imperfecciones que perjudiquen los pedidos del cliente.
Amplitud de integración vertical		Entre los dos eslabones en los que opera la empresa, se logra una mayor amplitud de integración en el eslabón de primera transformación, dado que este eslabón abarca una mayor cantidad de actividades a realizar. Al abarcar el 50% de los eslabones que conforman la cadena productiva de la madera, Industrias Forestales ABC se ubicó en un nivel promedio de amplitud en la integración.	En los años posteriores se mantiene esta situación dado que no se han integrado los demás eslabones de la cadena productiva de la madera. Asimismo, en el sector los productos terminados aún se consideran poco atractivos para mercados importantes por contar con un mínimo valor agregado lo cual limita el interés por desarrollarse en la cadena productiva.
Forma de integración vertical		Entendida como la relación entre la cantidad de capital invertido en el eslabón a integrar y el capital total del que se compone el mismo, la forma de integración vertical fue propia ya que el costo de la planta de aserrío se pagó en su totalidad a través de una cuota inicial y préstamo bancario, el cual culminó en el año 2012.	Hasta la fecha se ha mantenido esta forma de integración la cual permite a la empresa ejercer un control total en sus operaciones y flexibilidad en sus decisiones al ser el único propietario. Sin embargo, se rescata la posibilidad de aprovechar mejor estos beneficios.

## ANEXO G: Herramientas de Recolección de información para la empresa y expertos

### Guía de entrevista a Gerente General

Nombre del entrevistado: Gelber Jones
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: Industrias Forestales ABC
Cargo: Gerente General
Fecha de entrevista: 26 de abril

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder identificar los aciertos y desaciertos en la decisión de optar por la estrategia de integración vertical hacia adelante tomada por la empresa en anteriores años.

#### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión respecto al crecimiento que viene experimentando la organización, así como los factores generales considerador para la toma de decisión respecto a la estrategia en cuestión.
- Para obtener la información requerida, tomar en consideración:
  - Su experiencia como Gerente General de la organización en cuestión
  - La magnitud y alcance de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

#### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Esta entrevista contempla tres secciones, en las cuales conoceremos un poco más sobre su perfil como entrevistado y parte de la organización, su perspectiva respecto al crecimiento empresarial, aspectos específicos de gestión y sobre la estrategia de integración vertical. Para responder las preguntas de la tercera sección de esta entrevista, le pedimos que primero se sitúe en el año 2007, en donde solo era extractora y tercerizaba el aserrío, y posteriormente al 2017, cuando la empresa se integró, volviéndose así también en aserradora.

### **1. Perfil del entrevistado**

- ¿Cuál es su puesto en la organización?
- ¿Cuántos años lleva laborando en este puesto?
- ¿Ha trabajado en otras áreas en la empresa? ¿En cuáles y durante cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido su experiencia previa a la empresa en este sector?

### **2. Perspectiva sobre Crecimiento Empresarial**

En esta sección, deseamos conocer su punto de vista acerca del crecimiento que ha experimentado la empresa a lo largo de los años.

- ¿Podría explicarnos en sus palabras qué significa “crecimiento” para usted? ¿Cómo lo mide? (Ejemplo: ventas, locales rentabilidad, empleo, eficiencia)
- ¿Cómo ha cambiado la actitud de su empresa y su capacidad de crecimiento alrededor de los años?
- ¿De qué manera ha impactado el crecimiento en sus actitudes hacia el riesgo y a su intención de crecer?
- ¿En qué medida podría atribuir dicho crecimiento a la implementación de la estrategia de integración vertical hacia atrás?
- ¿La decisión de integrarse verticalmente ocurrió como resultado de un planeamiento estratégico previo o de forma más empírica/práctica?
- ¿Qué cambios ha notado a nivel general en la organización a partir de la decisión de integrarse verticalmente?
- ¿Considera usted que el crecimiento debido a la integración vertical ha sido sostenido? ¿De qué manera?

### **3. Sobre aspectos específicos de gestión**

#### **a. Administración y gerencia**

##### Sistema de planeamiento estratégico

- ¿Podría comentarnos sobre el planeamiento estratégico de la empresa en el 2007 previo a la decisión de integrarse verticalmente en la cadena productiva del sector? Tales como planificación estratégica, evaluación externa, evaluación interna y objetivos a largo plazo.

¿Y al 2016?

**b. Recursos Humano**

- ¿Podría comentarnos sobre la estructura organizacional y el personal que lo conformaba al 2007? ¿Y al 2016?
- ¿Podría comentarnos de los principales procesos de esta área previo a la integración vertical? ¿Y al 2016?

**c. Finanzas**

- ¿Podría comentarnos sobre el acceso a financiamiento de la empresa en periodo previo a la integración vertical?
- ¿Podría comentarnos sobre la inversión que representó la adquisición de las plantas de aserío?
- ¿Podría comentarnos cuánto es la tasa de retorno que esperaba tener por la inversión que ha realizado?

**4. Sobre aspectos específicos de la integración vertical**

A continuación, realizaremos preguntas en relación a los factores involucrados en la toma de decisión por la estrategia en cuestión.

**a. Mercado**

- Al 2007, ¿Podría comentarnos cómo era el mercado y el manejo de información en el mismo antes de la integración vertical?
- En la misma línea, ¿podría comentarnos qué actores han influenciado o apoyado el desarrollo del sector en el periodo previo a la integración?
- ¿En qué nivel de maduración considera que se encontraba su empresa previo a la integración? supervivencia, existencia, éxito, despliegue, declive? (entendiéndose supervivencia como el nivel más bajo o inicial e incrementándose hasta luego decaer)

**a. Características del emprendedor**

A fin de identificar algunas características de usted como emprendedor, quisiéramos hacerle las siguientes preguntas. Por favor, para cada una de ellas, valore su respuesta en un rango desde muy bajo a muy alto:

- ¿Cuál ha sido su experiencia previa en otros aserraderos o en el sector forestal?
- ¿Cuál ha sido su educación formal forestal?
- ¿Cuál ha sido su experiencia en la dirección de empresas?
- ¿En qué nivel considera que mantuvo una actitud positiva frente a la posibilidad de integración vertical?

## b. Especificidad de los activos

Por este factor, nos referimos al grado en que un activo-sea maquinaria o recurso humano resulta muy necesario tenerlo debido a sus particularidades para continuar con las actividades productivas.

- Grado de Especificidad de sitio: En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan necesario para la empresa era la ubicación de la planta en términos de distancia y acceso? ¿Y en el caso del personal para la planta aserradero?
- Grado de Especificidad técnica: En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos en qué medida ese activo requerido podría tener otros usos alternativos a su uso principal? Si es así, ¿qué otros usos podría haber tenido?
- Grado de Especificidad del capital humano: En el caso del capital humano, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan específicos eran las habilidades requeridas en el personal para las operaciones de aserrío?
- Frecuencia de las transacciones: Al 2007, ¿cuántas veces era necesario acordar con la empresa aserradora para obtener el servicio de aserrío? ¿Cuántas veces como máximo han sido necesarios en años anteriores? Por otro lado, al 2007, ¿cuántas veces era necesario contratar a personal nuevo? ¿Considera a esto un nivel alto o bajo como requerimiento de contratación?



## Guía de entrevista a Subgerente y Gerente Comercial

Nombre del entrevistado: Yolanda Jones
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: Industrias Forestales ABC
Cargo: Subgerente y Gerente Comercial
Fecha de entrevista: 26 de Junio

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder identificar los aciertos y desaciertos en la decisión de optar por la estrategia de integración vertical hacia adelante tomada por la empresa en anteriores años.

**Objetivos específicos de la entrevista:**

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión respecto al crecimiento que viene experimentando la organización, así como los factores generales considerador para la toma de decisión respecto a la estrategia en cuestión.
- Para obtener la información requerida, tomar en consideración:
  - Su experiencia como Subgerente y Gerente Comercial de la organización en cuestión
  - La magnitud y alcance de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

**Sobre la toma de apuntes y preguntas:**

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Esta entrevista contempla tres secciones, en las cuales conoceremos un poco más sobre su perfil como entrevistado y parte de la organización, su perspectiva respecto al crecimiento

empresarial, aspectos específicos de gestión y sobre la estrategia de integración vertical. Para responder las preguntas de la tercera sección de esta entrevista, le pedimos que primero se sitúe en el año 2007, en donde solo era extractora y tercerizaba el aserrío, y posteriormente al 2017, cuando la empresa se integró, volviéndose así también en aserradora.

### 1. Perfil del entrevistado

- ¿Cuál es su puesto en la organización?
- ¿Cuántos años lleva laborando en este puesto?
- ¿Ha trabajado en otras áreas en la empresa? ¿En cuáles y durante cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido su experiencia previa a la empresa en este sector?

### 2. Perspectiva sobre Crecimiento Empresarial

En esta sección, deseamos conocer su punto de vista acerca del crecimiento que ha experimentado la empresa a lo largo de los años.

- ¿Podría explicarnos en sus palabras qué significa “crecimiento” para usted? ¿Cómo lo mide? (Ejemplo: ventas, locales rentabilidad, empleo, eficiencia)
- ¿De qué manera ha cambiado la actitud de su empresa y su capacidad de crecimiento alrededor de los años?
- ¿De qué manera ha impactado el crecimiento en sus actitudes hacia el riesgo y a su intención de crecer?
- ¿En qué medida podría atribuir dicho crecimiento a la implementación de la estrategia de integración vertical hacia atrás?
- ¿La decisión de integrarse verticalmente ocurrió como resultado de un planeamiento estratégico previo o de forma más empírica/práctica?
- ¿Qué cambios ha notado a nivel general en la organización a partir de la decisión de integrarse verticalmente?
- ¿Considera usted que el crecimiento debido a la integración vertical ha sido sostenido? ¿De qué manera?

### 3. Sobre aspectos específicos de gestión

A continuación, realizaremos determinadas preguntas que abarcan temas de generales de gestión y comunicación interna.

#### a. Administración y gerencia

##### Sistema de planeamiento estratégico

- ¿Nos puede comentar si se había desarrollado un proceso de planeamiento formal en la empresa al 2007? ¿Y al 2016?

- Al 2007, ¿habían recibido asesoramiento o apoyo de alguna ONG u otro organismo? De ser el caso, ¿Cómo se han desarrollado? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿se habían desarrollan pronóstico (ventas, producción, financieros u otros)? o ¿de qué otra manera se proyectan al futuro? ¿Y al 2016?
- Al 2007 ¿considera que contaban con una visión, misión, valores y código de ética bien definidos? ¿Y al 2016?
- ¿Se realiza una evaluación externa (sobre el contexto, entorno, la competencia y la demanda) para la empresa al 2007? ¿Y al 2016?
- ¿Se realizaba una evaluación interna para la empresa al 2007? ¿Cómo se daba? ¿Y al 2016?
- ¿Se había puesto en marcha algún plan o estrategia al 2007? De ser el caso, ¿en qué consiste?, ¿cómo se implementó?, ¿quién y cómo se gestionó?, ¿Se utilizaban mecanismos de evaluación y control (como reglas y procedimientos) para esta(s) estrategia(s)? ¿Y al 2016?

**b. Sistemas de información y comunicaciones**

Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios

- Al 2007, ¿con que sistemas de información y comunicaciones contaba la empresa? ¿Estos sistemas que poseían permitían mantener la data actualizada permanentemente? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿se capacitaba constantemente al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿se hacía conocer al personal sobre las ventajas e incremento de productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones? ¿Y al 2016?

Sistemas de seguridad

- Al 2007, ¿se contaba con sistemas de seguridad para la empresa respecto a la información? ¿Y al 2016?

**c. Marketing, ventas e investigación de mercado**

Concentración de ventas por producto o consumidores

- Al 2007, ¿podría comentarnos con qué líneas de negocio contaba la empresa a nivel de productos y servicios? En tal sentido, ¿podría comentarnos cuánto eran sus ventas de cada

una? ¿Y al 2016?

#### Política de precios

- Al 2007, ¿contaban con una política de precios en la empresa? ¿Y al 2016?
- Si así fuera el caso, ¿podría comentarnos cómo fijaba los precios de los productos o servicios que ofrece? ¿Y al 2016?
- ¿En el mercado existía un precio mínimo o máximo establecido para los productos o servicios? ¿Y al 2016?
- ¿Podría comentarnos qué tipo de descuentos les ofrecían a sus clientes al 2007? ¿Y al 2016?
- ¿Bajo qué criterio se otorgaban los descuentos al 2007? ¿Tenían un rango de volumen de ventas o montos en soles para otorgar los descuentos? ¿Y al 2016?
- Si no fuese así, ¿por qué no otorgaban/ otorgan descuentos?

#### Participación de mercado

- Al 2007, ¿cuánto calcula aproximadamente que era/es su participación de mercado? (Si no se cuenta con la información preguntar por las ventas totales anuales previo a la integración y en actualidad)

#### Calidad del servicio al cliente

- Al 2007, ¿se realizaba entrevistas de satisfacción de clientes? Si fuese así, ¿cuántas se realizaron? ¿Cuántas de las entrevistas realizadas a los clientes fueron satisfactorias? ¿Y al 2016?
- Si no fuese así, ¿cómo medían/miden la calidad del servicio que le están brindando a sus clientes?

#### **d. Finanzas**

##### Acceso a fuentes de financiamiento de corto y largo plazo

- Al 2007, ¿considera que la empresa tenía/tiene facilidad de acceso a créditos bancarios? En ese sentido, ¿a qué considera que se debía la facilidad/dificultad que implicaba otorgamiento de crédito bancario? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿cuántas veces se solicitó financiamiento bancario? En ese sentido, ¿cuántas veces del total solicitado le otorgaron el crédito? ¿Y al 2016?

#### **4. Sobre aspectos específicos de la integración vertical**

En esta sección, realizaremos determinadas preguntas que abarcan los factores de estudio sobre la decisión de integración vertical optada por la empresa.

#### **a. Costos de Transacciones e Información**

Se entiende por este elemento al conjunto de costos en los que una empresa incurre para adquirir un bien o servicio.

##### Costos de negociación y de decisión

Éstos son los costos en lo que incurre la empresa cuando realiza negociaciones en el mercado y previo a una transacción comercial)

- Costos de asesoramiento legal para la realización de transacciones: éstos son los costos en los que se incurre por el asesoramiento de un abogado. En tal sentido, al 2007, ¿se incurría en costos de asesoramiento legal cuando realizan transacciones en el mercado? Si es el caso ¿Podría describirnos cuáles son y cuánto representa monetariamente?
- Costos de negociación previo al contrato: éstos son los costos generados por la negociación de los términos de venta y precio realizadas por el gerente o encargado comercial, aún si no se consiga cerrar el contrato. En tal sentido, al 2007, ¿se incurría en costos de negociación previo a cerrar un contrato? Si es el caso, ¿qué incluían estos costos y cuánto representaban monetariamente?

##### Costos de vigilancia y de ejecución

Éstos son los costos generados por el seguimiento de los contratos y por la ejecución de una transacción.

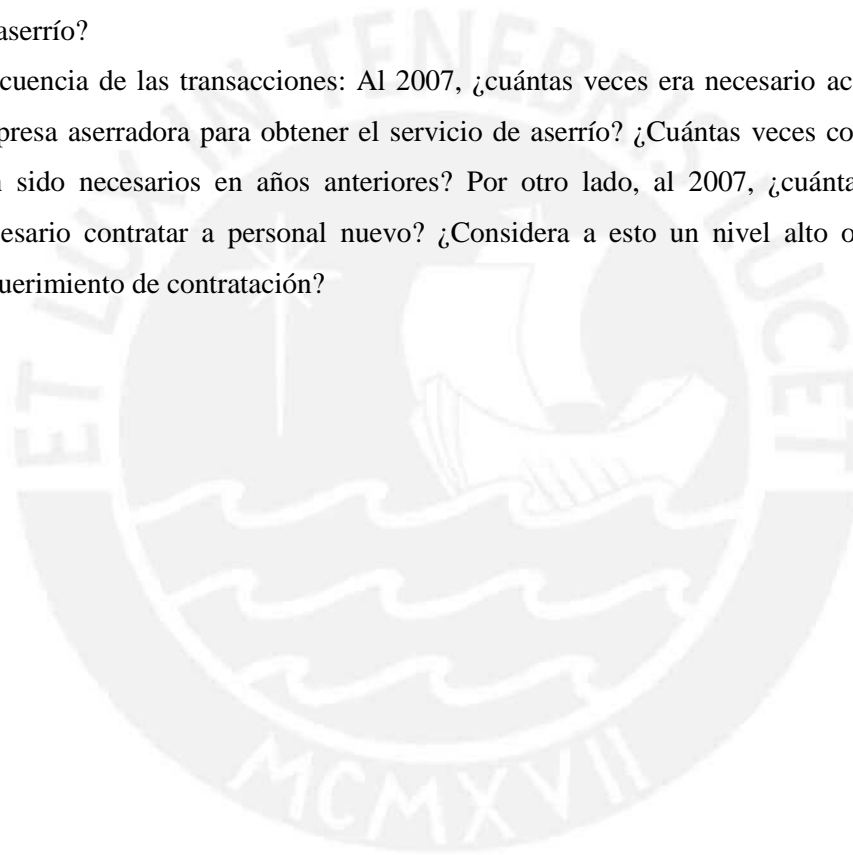
- Costos de seguimiento y cumplimiento del contrato: éstos son los costos generados por hacer un seguimiento de que se cumpla lo establecido en el contrato. En tal sentido, al 2007, ¿se incurría en costos de seguimiento y cumplimiento del contrato? Si es el caso, ¿qué incluían estos costos y cuánto representaban monetariamente?
- Costos asociados a acciones legales ante un incumplimiento del contrato: éstos son los costos generados por las acciones legales de la empresa ante un incumplimiento de lo establecido en el contrato. En tal sentido, al 2007, ¿qué medidas tomaban ante el incumplimiento de un contrato? ¿Dichas medidas les generan costos? Si es el caso ¿Qué incluyen estos costos y cuánto representa monetariamente?

#### **5. Especificidad de los activos**

Por este factores, nos referimos al grado en que un activo-sea maquinaria o recurso humano - resulta muy necesario tenerlo debido a sus particularidades para continuar con las actividades productivas.

- Grado de Especificidad de sitio: En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al

- 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan necesario para la empresa era la ubicación de la planta en términos de distancia y acceso? ¿Y en el caso del personal para la planta aserradero?
- Grado de Especificidad técnica: En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos en qué medida ese activo requerido podría tener otros usos alternativos a su uso principal? Si es así, ¿qué otros usos podría haber tenido?
  - Grado de Especificidad del capital humano: En el caso del capital humano, en un rango del 1 al 4, siendo 1 no es necesario y 4 es sumamente necesario, ¿podría comentarnos qué tan específicos eran las habilidades requeridas en el personal para las operaciones de aserrío?
  - Frecuencia de las transacciones: Al 2007, ¿cuántas veces era necesario acordar con la empresa aserradora para obtener el servicio de aserrío? ¿Cuántas veces como máximo han sido necesarios en años anteriores? Por otro lado, al 2007, ¿cuántas veces era necesario contratar a personal nuevo? ¿Considera a esto un nivel alto o bajo como requerimiento de contratación?



## Guía de entrevista al Gerente de Operaciones

Nombre del entrevistado: Sebastián Arburú
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: Industrias Forestales ABC
Cargo: Gerente de Operaciones
Fecha de entrevista: 26 de Junio del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder identificar los aciertos y desaciertos en la decisión de optar por la estrategia de integración vertical hacia adelante tomada por la empresa en anteriores años.

**Objetivos específicos de la entrevista:**

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión respecto al crecimiento que viene experimentando la organización, así como los factores generales considerador para la toma de decisión respecto a la estrategia en cuestión.
- Para obtener la información requerida, tomar en consideración:
  - Su experiencia como Gerente de Operaciones de la organización en cuestión
  - La magnitud y alcance de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

**Sobre la toma de apuntes y preguntas:**

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Esta entrevista contempla tres secciones, en las cuales conoceremos un poco más sobre su perfil como entrevistado y parte de la organización, su perspectiva respecto al crecimiento

empresarial, aspectos específicos de gestión y sobre la estrategia de integración vertical. Para responder las preguntas de la tercera sección de esta entrevista, le pedimos que primero se sitúe en el año 2007, en donde solo era extractora y tercerizaba el aserrío, y posteriormente al 2017, cuando la empresa se integró, volviéndose así también en aserradora.

### 1. Perfil del entrevistado

- ¿Cuál es su puesto en la organización?
- ¿Cuántos años lleva laborando en este puesto?
- ¿Ha trabajado en otras áreas en la empresa? ¿En cuáles y durante cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido su experiencia previa a la empresa en este sector?

### 2. Perspectiva sobre Crecimiento Empresarial

En esta sección, deseamos conocer su punto de vista acerca del crecimiento que ha experimentado la empresa a lo largo de los años.

- ¿Podría explicarnos en sus palabras qué significa “crecimiento” para usted? ¿Cómo lo mide? (Ejemplo: ventas, locales rentabilidad, empleo, eficiencia)
- ¿Cómo ha cambiado la actitud de su empresa y su capacidad de crecimiento alrededor de los años?
- ¿De qué manera ha impactado el crecimiento en sus actitudes hacia el riesgo y a su intención de crecer?
- ¿En qué medida podría atribuir dicho crecimiento a la implementación de la estrategia de integración vertical hacia atrás?
- ¿La decisión de integrarse verticalmente ocurrió como resultado de un planeamiento estratégico previo o de forma más empírica/práctica?
- ¿Qué cambios ha notado a nivel general en la organización a partir de la decisión de integrarse verticalmente?
- ¿Considera usted que el crecimiento debido a la integración vertical ha sido sostenido? ¿De qué manera?

### 3. Sobre aspectos específicos de gestión

#### a. Operaciones

##### Capacidad Productiva:

- Al 2007, ¿cómo calculaban su la capacidad máxima de producción de la empresa? ¿Y al 2016? En ambos casos, ¿cuánto era?



### Frecuencia de accidentes

- Al 2007, ¿cuántos accidentes incapacitantes hubo en extracción, transporte fluvial e izaje? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿cuántas horas hombres semanales se manejaba en la empresa? ¿Y al 2016?

### Ubicación de la planta

- ¿Cómo se decidió ubicar las plantas aserradoras una vez adquiridas?

#### **b. Tecnología**

##### Grado de automatización de los procesos (Acompañado de guía de observación participante)

- ¿Esa actividad ha sido siempre realizada de manera manual/automatiza? (por cada actividad mapeada)

##### Desarrollo de nuevos productos

- Al 2007, ¿se destinaba un presupuesto a desarrollo de nuevos productos? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que contaban con apoyo tecnológico? ¿Y al 2016?

#### **4. Sobre aspectos específicos de la integración vertical**

##### **a. Especificidad de los activos**

Por estos factores, nos referimos al grado en que un activo-sea maquinaria o recurso humano - resulta muy necesario tenerlo debido a sus particularidades para continuar con las actividades productivas.

- Grado de Especificidad de sitio: En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, ¿podría comentarnos qué tan necesario para la empresa era la ubicación de la planta en términos de distancia y acceso? ¿Y en el caso del personal para la planta aserradero?
- Grado de Especificidad técnica: En el caso de la planta aserradero, en un rango del 1 al 4, ¿podría comentarnos en qué medida ese activo requerido podría tener otros usos alternativos a su uso principal? Si es así, ¿qué otros usos podría haber tenido?
- Grado de Especificidad del capital humano: En el caso del capital humano, en un rango del 1 al 4, ¿podría comentarnos qué tan específicos eran las habilidades requeridas en el personal para las operaciones de aserrío?
- Frecuencia de las transacciones: Al año, ¿cuántas veces era necesario acordar con la empresa aserradora para poder rentar su planta? Y al año, ¿cuántas veces era necesario contratar a personal nuevo?

##### **b. Costos de gestión y producción**

Por este factor, nos referimos a aquellos costos internos en los que una empresa incurre para gestionar la producción de un bien o servicio dentro de la empresa y controlarla/supervisarla.

#### Costos de mano de obra

- Al 2007, ¿con cuántos operarios y supervisores de las plantas aserradoras contaban? Especificar por cada línea de negocio.
- Una vez que ya se habían integrado, ¿con cuántos operarios y supervisores de las plantas aserradoras contaban? Especificar por cada línea de negocio.
- Al 2007, ¿mantenían un sueldo fijo para todos sus trabajadores? ¿Sus trabajadores reciben algún otro beneficio? Especificar por cada línea de negocio.
- Al 2007, ¿cuántas horas a la semana trabajan los operarios y administrativos? ¿Estos rangos se han mantenido? Especificar por cada línea de negocio.

#### Costos Indirectos de Fabricación

- Al 2007, ¿cuáles han sido sus costos indirectos de fabricación? Especificar por cada línea de negocio.

#### Costos de Materia Prima

- Al 2007, ¿cómo se proveían de madera?
- Al 2007, ¿mediante qué medio aserraban la madera?

## Guía de entrevista al Encargada de Contabilidad y Recursos Humanos

Nombre del entrevistado: Leidy Gómez
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: Industrias Forestales ABC
Cargo: Encargada de Contabilidad y Recursos Humanos
Fecha de entrevista: 27 de Junio del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder identificar los aciertos y desaciertos en la decisión de optar por la estrategia de integración vertical hacia adelante tomada por la empresa en anteriores años.

### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión respecto al crecimiento que viene experimentando la organización, así como los factores generales considerador para la toma de decisión respecto a la estrategia en cuestión.
- Para obtener la información requerida, tomar en consideración:
  - Su experiencia como Encargada de Contabilidad de la organización en cuestión
  - La magnitud y alcance de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Esta entrevista contempla tres secciones, en las cuales conoceremos un poco más sobre

su perfil como entrevistado y parte de la organización, su perspectiva respecto al crecimiento empresarial, aspectos específicos de gestión y sobre la estrategia de integración vertical. Para responder las preguntas de la tercera sección de esta entrevista, le pedimos que primero se sitúe en el año 2007, en donde solo era extractora y tercerizaba el aserrío, y posteriormente al 2017, cuando la empresa se integró, volviéndose así también en aserradora.

### 1. Perfil del entrevistado

- ¿Cuál es su puesto en la organización?
- ¿Cuántos años lleva laborando en este puesto?
- ¿Ha trabajado en otras áreas en la empresa? ¿En cuáles y durante cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido su experiencia previa a la empresa en este sector?

### 2. Perspectiva sobre Crecimiento Empresarial

En esta sección, deseamos conocer su punto de vista acerca del crecimiento que ha experimentado la empresa a lo largo de los años.

- ¿Podría explicarnos en sus palabras qué significa “crecimiento” para usted? ¿Cómo lo mide? (Ejemplo: ventas, locales rentabilidad, empleo, eficiencia)
- ¿Cómo ha cambiado la actitud de su empresa y su capacidad de crecimiento alrededor de los años?
- ¿De qué manera ha impactado el crecimiento en sus actitudes hacia el riesgo y a su intención de crecer?
- ¿En qué medida podría atribuir dicho crecimiento a la implementación de la estrategia de integración vertical hacia atrás?
- ¿La decisión de integrarse verticalmente ocurrió como resultado de un planeamiento estratégico previo o de forma más empírica/práctica?
- ¿Qué cambios ha notado a nivel general en la organización a partir de la decisión de integrarse verticalmente?
- ¿Considera usted que el crecimiento debido a la integración vertical ha sido sostenido?  
¿De qué manera?

### 3. Sobre aspectos específicos de gestión

A continuación, realizaremos determinadas preguntas que abarcan temas de finanzas internas, costos de gestión, costos de establecimiento de maquinarias, personal y sistemas, y costos de transacciones en negociaciones

#### a. Finanzas

##### Acceso a fuentes de financiamiento de corto y largo plazo

- Al 2007, ¿considera que la empresa tenía/tiene facilidad de acceso a créditos bancarios?

En ese sentido, ¿a qué considera que se debía la facilidad/dificultad que implicaba otorgamiento de crédito bancario? ¿Y al 2016?

- Al 2007, ¿cuántas veces se solicitó financiamiento bancario? En ese sentido, ¿cuántas veces del total solicitado le otorgaron el crédito? ¿Y al 2016?

## **b. Recursos Humanos**

### Grado de desarrollo de Competencias y calificaciones profesionales

- Al 2007, ¿podría comentarnos sobre el desarrollo de competencias y cualificaciones profesionales de los trabajadores? En ese sentido, ¿esas posiciones de mayor rotación de la empresa (personal operativo) requerían/requieren de personal altamente calificado? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿cómo desarrollaban/desarrollan las competencias en su personal? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿Contaban/cuentan con una manual de funciones? Si no el caso, ¿cómo explicaban al personal nuevo las funciones que les correspondía? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿los nuevos trabajadores recibían algún tipo de inducción general o específica para su puesto? ¿Y al 2016?

### Grado de desarrollo de procesos de Selección, capacitación y desarrollo del personal

- Al 2007, ¿podría comentarnos sobre cómo estaban desarrollados de los principales procesos de RRHH en la empresa? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿los trabajadores podían ascender de puesto y formar una línea de carrera? En tal sentido, ¿los trabajadores podían pasar a otra área/proceso/actividad? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿contaban/cuentan con un plan de capacitación? Si así fuese el caso, ¿a quiénes capacitaban y con qué regularidad? ¿Por qué? ¿Y al 2016?

### Disponibilidad y calidad de mano de obra

- Al 2007, ¿podría comentarnos sobre la disponibilidad de mano de obra que existía en el mercado? En ese sentido, ¿tenían dificultades para llenar una vacante? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿cuánto tiempo demoraban en cerrar una vacante desde que lo publicaban? ¿Y al 2016?

### Grado de remuneración y beneficios

- Al 2007, ¿podría comentarnos sobre el sistema de remuneración y beneficios que brindaba la empresa a los trabajadores? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿cuánto aproximadamente era el rango salarial en el que se encontraban los

operadores de extracción, transporte y aserrío? ¿Y al 2016?

- Al 2007, ¿qué beneficios sociales les brindaban a sus trabajadores? ¿Y al 2016?

#### Grado de calidad de Clima laboral

- Al 2007, ¿se contaba con un conocimiento sobre clima organizacional? Si fuese así, ¿cómo se medía usualmente? ¿Y al 2016?

#### Grado de desarrollo de Cultura organizacional

- Al 2007, ¿se contaba con un conocimiento de la cultura organizacional? Si fuese así, ¿cómo se medía usualmente? ¿Y al 2016?

#### Seguridad e higiene laboral (operaciones)

- Al 2007, ¿se contaba con una política de higiene y seguridad industrial? Si fuese así, ¿cómo se medía usualmente? ¿Y al 2016?

### **4. Sobre aspectos específicos de la integración vertical**

#### **a. Costos de gestión y producción**

Por este factor, nos referimos a aquellos costos internos en los que una empresa incurre para gestionar la producción de un bien o servicio dentro de la empresa y controlarla/supervisarla.

#### Costos de mano de obra

- Al 2007, ¿con cuántos operarios y supervisores de las plantas aserradoras contaban? Especificar por cada línea de negocio.
- Una vez que ya se habían integrado, ¿con cuántos operarios y supervisores de las plantas aserradoras contaban? Especificar por cada línea de negocio.
- Al 2007, ¿mantenían un sueldo fijo para todos sus trabajadores? ¿Sus trabajadores reciben algún otro beneficio? Especificar por cada línea de negocio.
- Al 2007, ¿cuántas horas a la semana trabajan los operarios y administrativos? ¿Estos rangos se han mantenido? Especificar por cada línea de negocio.

#### Costos Indirectos de Fabricación

- Al 2007, ¿cuáles han sido sus costos indirectos de fabricación? Especificar por cada línea de negocio.

#### Costos de Materia Prima

- Al 2007, ¿cómo se proveían de madera?
- Al 2007, ¿mediante qué medio aserraban la madera?

## **b. Costos de Transacciones e Información**

Se entiende por este elemento al conjunto de costos en los que una empresa incurre para adquirir un bien o servicio.

Costos de negociación y de decisión: Estos son los costos en lo que incurre la empresa cuando realiza negociaciones en el mercado y previo a una transacción comercial.

- Costos de asesoramiento legal para la realización de transacciones: éstos son los costos en los que se incurre por el asesoramiento de un abogado. En tal sentido, al 2007, ¿se incurría en costos de asesoramiento legal cuando realizan transacciones en el mercado? Si es el caso ¿Podría describirnos cuáles son y cuánto representa monetariamente?
- Costos de negociación previo al contrato: éstos son los costos generados por la negociación de los términos de venta y precio realizadas por el gerente o encargado comercial, aún si no se consiga cerrar el contrato. En tal sentido, al 2007, ¿se incurría en costos de negociación previo a cerrar un contrato? Si es el caso, ¿qué incluían estos costos y cuánto representaban monetariamente?

Costos de vigilancia y de ejecución: Estos son los costos generados por el seguimiento de los contratos y por la ejecución de una transacción.

- Costos de seguimiento y cumplimiento del contrato: éstos son los costos generados por hacer un seguimiento de que se cumpla lo establecido en el contrato. En tal sentido, al 2007, ¿se incurría en costos de seguimiento y cumplimiento del contrato? Si es el caso, ¿qué incluían estos costos y cuánto representaban monetariamente?
- Costos asociados a acciones legales ante un incumplimiento del contrato: éstos son los costos generados por las acciones legales de la empresa ante un incumplimiento de lo establecido en el contrato. En tal sentido, al 2007, ¿qué medidas tomaban ante el incumplimiento de un contrato? ¿Dichas medidas les generan costos? Si es el caso ¿Qué incluyen estos costos y cuánto representa monetariamente?

## **c. Costos de establecimiento**

Este factor hace referencia a los costos en los que se incurren para establecer el siguiente paso de crecimiento, en este caso, pasar de extractor a aserradero.

Costo de Implementación de sistemas

- Para integrarse verticalmente, ¿necesitaban adquirir algún sistema en especial? Si así fuese el caso, ¿cuánto costaba ese sistema? Adicionalmente, ¿el implementar ese sistema les originó algún costo?

Costos de capacitación técnica

- Para integrarse verticalmente, ¿necesitaban de alguna capacitación técnica a sus operadores? Si así fuese el caso, ¿cuánto costaba? ¿Se incurrió en este costo?

Capital para la adquisición de maquinarias

- Para integrarse verticalmente, ¿cuánto capital les requirió?





## **Ficha de Observación Participante sobre los procesos de la empresa**

### **Observación con el Gerente de Operaciones del proceso de aserrío**

Fecha:

1. Pedirle al Gerente que describa las actividades que componen el proceso de aserrío
2. Preguntarle si la actividad mencionada es manual o automatizada
3. Pedirle que señale los puntos críticos del proceso

### **Observación con el Gerente de Operaciones del proceso de extracción**

Fecha:

1. Pedirle al Gerente que describa las actividades que componen el proceso de extracción
2. Preguntarle si la actividad mencionada es manual o automatizada
3. Pedirle que señale los puntos críticos del proceso

### **Observación con el Gerente de Operaciones del proceso de izaje**

Fecha:

1. Pedirle al Gerente que describa las actividades que componen el proceso de extracción
2. Preguntarle si la actividad mencionada es manual o automatizada
3. Pedirle que señale los puntos críticos del proceso

### **Observación con el Gerente de Operaciones del proceso de transporte fluvial**

Fecha:

1. Pedirle al Gerente que describa las actividades que componen el proceso de extracción
2. Preguntarle si la actividad mencionada es manual o automatizada
3. Pedirle que señale los puntos críticos del proceso

### **Observación con el Gerente de Operaciones del proceso de transporte interno**

Fecha:

1. Pedirle al Gerente que describa las actividades que componen el proceso de extracción
2. Preguntarle si la actividad mencionada es manual o automatizada
3. Pedirle que señale los puntos críticos del proceso

## Guía de entrevista a Director de CITE Forestal

Nombre del entrevistado: Enrique Corrochano
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: CITE Forestal
Cargo: Director
Fecha de entrevista: 27 de Junio del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector.

**Objetivos específicos de la entrevista:**

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión respecto a las actividades de promoción desarrolladas por Citeforestal Pucallpa para la transferencia tecnológica y desarrollo productivo en pymes forestales de la región.
- Para obtener la información requerida, tomar en consideración:
  - Su experiencia como Director de la organización en cuestión
  - Su experiencia laboral y académica

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

**Sobre la toma de apuntes y preguntas:**

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

A continuación, realizaremos determinadas preguntas que están enfocadas en cuatro aspectos: el rol de CITEforestal, el grado de desarrollo empresarial en el sector, las barreras de entrada y el desarrollo en el mercado

## 1. Sobre la labor de CITE Forestal

- ¿Cuándo iniciaron operaciones?
- ¿Cuál es el porcentaje de empresarios a los que atiende?
- ¿Qué se necesita para recibir apoyo del CITE?
- ¿Cuáles considera que son los principales logros de CITE Forestal?
- ¿Cuáles considera que son las principales limitantes para un mejor desarrollo del CITE Forestal y de los empresarios en Pucallpa?
- ¿Podría comentarnos un poco más acerca de los ejes sobre los que trabaja? investigación, asesoramiento en capacidades y transferencia tecnológica

## 2. Sobre Gestión Estratégica en el sector

- ¿Podría describir el perfil estratégico del empresario? Visión a largo o corto plazo, posición frente al riesgo, toma de decisiones.
- ¿Qué tan común es usada la estrategia de Integración vertical por las empresas? ¿Por qué es así? ¿Tiene una idea de cuántas empresas realizan esto en porcentajes, y si les genera resultados positivos en su crecimiento? ¿Es más común entre algunos eslabones en particular?
- ¿Qué otras estrategias utilizan las empresas del sector para poder crecer?

## 3. Sobre aspectos específicos de la integración vertical

### 3.1. Barreras de entrada

#### Inversión de capital

Este elemento se entiende como la inversión mínima en recursos económicos que realiza una empresa para poder entrar a competir en un mercado.

- Al 2007, ¿cuál era el monto mínimo de inversión en maquinarias que requiere una nueva empresa para operar en el eslabón de extracción y aserrío? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿esto representa una barrera de entrada para posibles futuros competidores? ¿Por qué? ¿Y al 2016?

#### Economías de escala

Este elemento comprende ventajas de costos que las empresas obtienen debido al aumento de su tamaño (mayor producción. Reducción de costo promedio por el incremento de la producción).

- Al 2007, ¿considera que las empresas del mercado pueden desarrollar economías de escala? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿Considera que esto representaba una barrera para posibles nuevos competidores? ¿Y al 2016?

#### Desventaja en costos

Este elemento describe una situación en la cual las empresas consolidadas en el mercado llegan a niveles de producción con costos competitivos.

- Al 2007, ¿considera que la existencia (o no) de economías de escala influía en crear una ventaja en costos a las empresas que ya están posicionadas en el mercado? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿Considera que la existencia (o no) de economías de escala influye en crear una desventaja en costos para los posibles nuevos competidores? ¿Y al 2016?

#### Diferenciación del producto

Este elemento describe una situación en la cual los competidores en el sector cuentan con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir.

- Al 2007, ¿considera que la madera aserrada era un producto diferenciado? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que había una empresa que habría posicionado y diferenciado su producto respecto a los otros competidores? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que la baja/alta diferenciación del producto era una barrera de entrada al mercado para posibles nuevos competidores al mercado? ¿Y al 2016?

#### Política gubernamental

Se entiende por política gubernamental al conjunto de políticas, leyes y requisitos que rigen el accionar de los actores involucrados a un aspecto en particular, en este caso, al sector forestal. –

- ¿Cuál es su opinión respecto a la antigua/actual política gubernamental del sector? ¿Y anteriormente?
- ¿Considera que la política gubernamental actual fomenta el desarrollo del mercado? ¿Y anteriormente?
- ¿Considera que la regulación en el sector es adecuada, insuficiente o excesiva? ¿Y

anteriormente?

- ¿Podría comentarnos acerca de las concesiones? ¿Cuánto demora obtenerla? ¿Considera que hay barreras burocráticas para obtener una concesión? ¿Y anteriormente?
- ¿Considera que las políticas gubernamentales en el sector representan una barrera de entrada al mercado para posibles nuevos competidores? ¿Y anteriormente?

### 3.2. Mercado

#### Estrategia de mercado

- Al 2007, ¿cuál considera que era la estrategia preponderante en el mercado? (Diferenciación o Liderazgo en costos – con o sin enfoque) ¿Por qué? ¿Y al 2016?

Diferenciación: La empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

Liderazgo en costos: La empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor.

#### Nivel de fragmentación del mercado

Por este elemento se comprende la diversidad de mercados que están compuestos por diferentes segmentos, los cuales reflejan diversas necesidades, deseos y comportamiento.

- Al 2007, ¿qué grado de fragmentación considera que tenía el mercado? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que dentro del mercado habían segmentos más especializados? ¿Por qué? ¿Cuáles eran? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿Cuántas empresas habían en el mercado por eslabón? ¿Y al 2016?
- AL 2007, ¿Cuál es la participación de mercado de estas? ¿Y al 2016?

#### Maduración del mercado

- Al 2007, ¿en qué fase de crecimiento considera que se encuentra el mercado? ¿Y al 2016?

## Guía de entrevista a Experto Forestal y Asesor Comercial de maquinarias forestales

Nombre de los entrevistado: Aldo Cuadros
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: Madhecor
Cargo: Asesor Comercial
Fecha de entrevistas: 10 de Julio del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector.

### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión respecto a la Industria de la Madera, en especial sobre la maquinaria industrial que utilizan las empresas pertenecientes a dicha industria.
- Para obtener la información requerida, tomar en consideración:
  - Su experiencia como especialistas de venta de maquinarias para la Industria de la Madera
  - Su experiencia laboral y académica

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Iniciaremos esta entrevista conociendo a mayor profundidad sobre la empresa en la que labora y tendencias sobre el sector forestal desde su puntos de vista.

### **1. Sobre la Industria de la Madera**

- ¿Podrían comentarnos sobre MAHECOR?
- ¿Cuál considera que ha sido el aporte que han dado en el desarrollo de la Industria de la Madera?
- En general, ¿podrían comentarnos sobre el desarrollo de la industria en los últimos 10 años?
- ¿Considera que la tendencia general ha sido de crecimiento? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera que han sido las principales limitantes para un mejor desarrollo de la industria?

### **2. Sobre el desarrollo tecnológico de la Industria**

- ¿Podría comentarnos sobre el desarrollo tecnológico de la industria en los últimos 10 años? ¿Cómo afecta al desarrollo de productos con mayor valor agregado?
- ¿Por qué considera que la industria se encuentra en ese nivel de desarrollo?

### **3. Sobre Barreras de entrada**

#### Inversión de capital

Este elemento se entiende como la inversión mínima en recursos económicos que realiza una empresa para poder entrar a competir en un mercado.

- Al 2007, ¿cuál era el monto mínimo de inversión en maquinarias que requiere una nueva empresa para operar en el eslabón de extracción y aserrío? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿esto representa una barrera de entrada para posibles futuros competidores? ¿Por qué? ¿Y al 2016?

#### Asimetría de información

- ¿Considera que existe asimetría de información entre los empresarios que interactúan en el mercado de la madera? específicamente entre extractores con aserraderos
- ¿Esto representa una barrera de entrada para posibles futuros competidores? ¿Por qué? ¿Alto /Bajo?
- ¿Considera que este aspecto era similar hace 10 años?

#### Economías de escala

- Al 2007, ¿considera que las empresas del mercado podrían desarrollar economías de

escala? ¿Por qué? ¿Y al 2016?

- ¿Considera que esto representa una barrera para posibles nuevos competidores? ¿Por qué? ¿Alto /Bajo?
- Al 2007, ¿considera que la existencia (o no) de economías de escala influía en crear una ventaja en costos a las empresas que ya están posicionadas en el mercado? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que la existencia (o no) de economías de escala influye en crear una desventaja en costos para los posibles nuevos competidores? ¿Y al 2016?

#### Diferenciación del producto

Este elemento describe una situación en la cual los competidores en el sector cuentan con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir.

- Al 2007, ¿considera que la madera aserrada era un producto diferenciado? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que había una empresa que habría posicionado y diferenciado su producto respecto a los otros competidores? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿considera que la baja/alta diferenciación del producto era una barrera de entrada al mercado para posibles nuevos competidores al mercado? ¿Por qué? ¿Alto /Bajo? ¿Y al 2016?

#### Riesgos de Transacción

- Al 2007, ¿existían cambios no razonables entre los precios pactados y precio pagado? Es decir, al hacer negociaciones entre dos agentes/actores, ¿es posible que no se cumpla con el precio pactado inicialmente y se termine pagando una suma diferente? ¿Y al 2016?

#### Nivel de fragmentación de mercado

- Al 2007, ¿conoce la cantidad de empresas aserradoras y extractoras que componían la Industria de la madera actualmente? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿qué grado de fragmentación considera que tenía el mercado? Es decir, ¿son muchas empresas que conformaban esta industria o existen grandes grupos de participación? ¿Podría indicar si tal grado de fragmentación es alto o bajo? ¿Considera que este aspecto es similar al 2016?

#### **4. Sobre Costos de Transacciones e Información**

- Al 2007, ¿considera usted que las empresas del sector (y eslabón) incurren en costos de



asesoramiento legal cuando realizan transacciones en el mercado? ¿Por qué? ¿Y al 2016?

- Si es el caso ¿Podría describirnos cuáles son y cuánto representa monetariamente?
- Al 2007, ¿Considera usted que las empresas del sector (y eslabón) incurrieran en costos de negociación previo a cerrar un contrato /acuerdo? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Si es el caso ¿Qué incluyen estos costos y cuánto representa monetariamente?
- Al 2007, ¿considera usted que las empresas del sector incurría en costos de seguimiento y cumplimiento del contrato/acuerdo? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Si es el caso ¿Qué incluyen estos costos y cuánto representa monetariamente?
- Al 2007, ¿qué medidas usualmente se podían tomar en el sector ante el incumplimiento de un contrato? ¿Estos generarían costos? ¿Y al 2016?
- Si es el caso ¿Qué incluyen dichos costos y cuánto representa monetariamente? ¿Y al 2016?

#### **5. Sobre Costos de establecimiento**

- Al 2007, en relación a las empresas que se integran verticalmente de extractor a aserrador, ¿cuánto capital deberían como mínimo invertir para adquirir una planta aserradora? ¿Por qué? ¿Y al 2016?
- Al 2007, respecto a las mismas empresas, ¿necesitaban adquirir algún sistema en especial? ¿Por qué? Si es el caso ¿Qué comprende dicho sistema y cuánto cuesta? ¿Y al 2016?
- Al 2007, ¿implementar ese sistema les podría originar algún costo adicional? ¿Y al 2016?
- Al 2007, sobre las mismas empresas, ¿se necesitaban de alguna capacitación técnica a su personal para poder operar las maquinarias de la planta de aserrío? ¿Por qué? ¿Qué comprende dicha capacitación y cuánto cuesta? ¿Y al 2016?

#### **6. Sobre Especificidad de los activos**

##### Grado de especificidad

Por especificidad de los activos, se entiende que tan necesario es para una empresa contar con ciertos activos específicos, en términos de su ubicación (sitio), sus propiedades técnicas (usos) y la especificidad del capital humano. En este sentido, se han analizado la especificidad de los activos de la planta de aserrío y del personal para el proceso de aserrío.

Con especificidad de ubicación o sitio, nos referimos a que tan necesario o importante es la ubicación del activo en términos de distancia y acceso. Asimismo, con especificidad técnica, nos referimos a cuántos usos alternativos tienen un activo, a parte de su uso principal. Finalmente, con especificidad del capital humano, nos referimos al grado de especialización de los conocimientos y *expertise* necesarias en los colaboradores

- Considerando estos dos activos en relación a una empresa extractora que está evaluando integrarse verticalmente y volverse también aserradora, pero que actualmente se encuentra tercerizando el servicio de aserrío, ¿desde qué porcentaje podría considerar que la especificidad de los activos es alto?

#### Frecuencia de las transacciones para el activo

Por frecuencia de las transacciones para el activo, nos referimos al número de transacciones necesarias para adquirir un activo.

- Considerando los mismos activos de la anterior pregunta y bajo el contexto de una empresa extractora que alquila una planta de aserrío a otra empresa, ¿a partir de cuántas veces al año considera que es alto el acordar con una empresa aserradora rentar su planta? ¿Y a partir de cuántas veces al año considera alto contratar un nuevo personal para el proceso de aserrío? (puede dividirlo en roles).

Eso sería todo. Muchas gracias.

## Guía de entrevista a Especialistas académica en Gestión Estratégica

Nombre de los entrevistados: Marta Tostes
Nombre de la organización al que pertenece los entrevistado: Departamento Académico de las Ciencias de la Gestión de la PUCP
Cargo: Profesora Asociada
Fecha de entrevista: 21 de Junio del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector.

**Objetivos específicos de la entrevista:**

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión como experto del sector respecto a su política gubernamental, grado de innovación, informalidad, trabajo y sus posibles impactos en las empresas que lo conforman.

**Duración de la entrevista:** 30 minutos aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

**Sobre la toma de apuntes y preguntas:**

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Esta entrevista abordará tres temas a profundizar en relación al sector forestal: su situación general, la política gubernamental, la innovación, al informalidad y las capacidades del empresario forestal peruano.

**1. Sobre la situación general del sector forestal**

- ¿Podría comentarnos cuáles son, desde su perspectiva, los puntos de mejora del sector

forestal?

## **2. Sobre la política gubernamental del sector forestal peruano**

- Como experta en el sector y desde su formación en gestión estratégica, ¿qué opina usted acerca de la política gubernamental del sector?
- ¿Cómo ésta ha ido evolucionando desde hace 10 años atrás a la actualidad?
- ¿En qué medida se la podría considerar como fiscalizadora? ¿Por qué? ¿Considera que tal característica es adecuada para las empresas forestales?

## **3. Sobre la innovación en el sector forestal peruano**

- ¿Qué opina usted sobre el grado de innovación que existe en las empresas forestales?
- ¿En qué medida las instituciones del estado actualmente están apoyando en la innovación del sector?

## **4. Sobre la informalidad en el sector forestal peruano**

- ¿Nos podría comentar sobre el nivel de informalidad que posee el sector a la actualidad? ¿Y hace 10 años?

## **5. Sobre las capacidades del empresario forestal peruano**

- En su opinión, ¿cuáles son las características de un empresario forestal peruano? En tal sentido, ¿en qué medida tendrían desarrollado la gestión estratégica como competencia o capacidad?

Eso sería todo. Muchas gracias.

## Guía de entrevista a Especialista del sector forestal

Nombre de los entrevistado: Paul Soplin
Nombre de la organización al que pertenece los entrevistado: Independiente
Cargo: Consultor en temas de Innovación y Competitividad
Fecha de entrevista: 3 de Enero del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector forestal.

### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad sobre el sector forestal y los principales problemas en los eslabone de su cadena productiva, así como conocer su perspectiva sobre la integración vertical como estrategia de crecimiento en las empresas del rubro.

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

### 1. Sobre la situación general del sector forestal

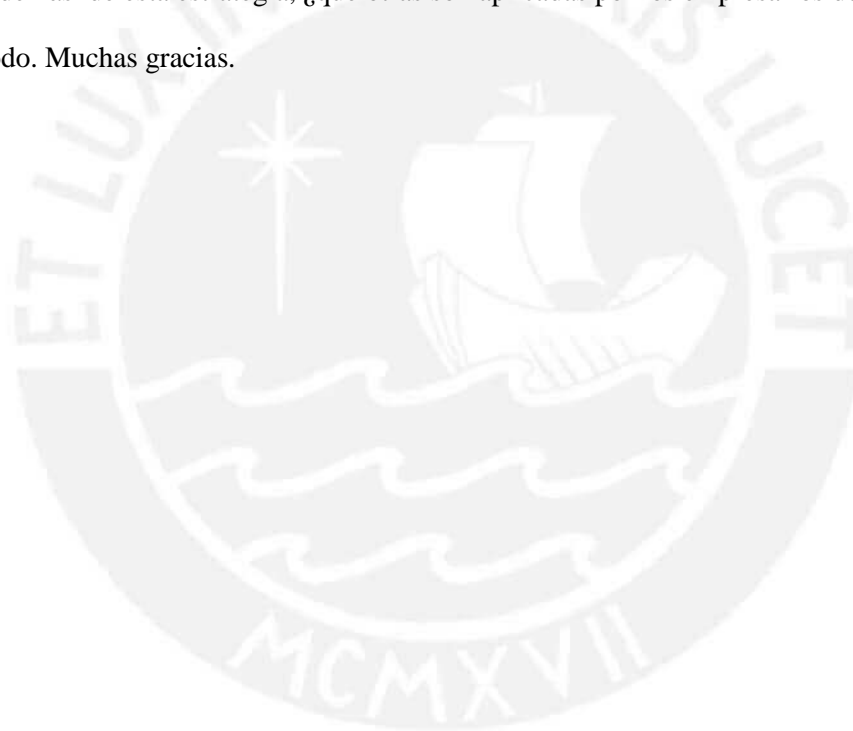
- ¿Podría comentarnos, desde su perspectiva, la situación actual del sector forestal?

- ¿En cuántos eslabones se compone el sector? ¿Podría mencionar los principales problemas de cada una de éstos?
- ¿Cómo caracterizaría al empresario forestal?
- ¿Cómo están posicionados los productos maderables nacionales en el mercado interno y externo?

## 2. Sobre la estrategia de integración vertical en el sector

- A su consideración, ¿en qué medida considera usted que la estrategia de integración vertical es recurrente en el sector? Si es así, ¿cuáles podrían ser los motivos por los que los empresarios recurren a ella? Si no es el caso, ¿por qué no?
- ¿Qué factores considera relevantes para el estudio de la estrategia en cuestión? ¿Por qué?
- Además de esta estrategia, ¿qué otras son aplicadas por los empresarios del sector?

Eso sería todo. Muchas gracias.



## Guía de entrevista al Director de la Dirección de Promoción y Competitividad de SERFOR

Nombre del entrevistado: Alonso Rizo Patrón
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: SERFOR
Cargo: Director de la Dirección de Promoción y Competitividad
Fecha de entrevista: 18 de julio del 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector.

### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión sobre las actividades desarrolladas por la entidad a la que pertenece, así como su perspectiva sobre el sector y el desarrollo de sus actores, las estrategias utilizadas para crecer y posibles barreras de entrada en el mercado
- Su experiencia laboral y académica como especialista en temas forestales

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Iniciaremos esta conversación con preguntas generales respecto a su experiencia en el sector forestal, seguida de preguntas sobre el sector en específico, el desarrollo empresarial en la cadena, la motivación del empresario forestal, y temas conexos.

### 1. Preguntas generales

- ¿Podría comentarme sobre su experiencia previa en el sector forestal?
- ¿Qué labores realiza la Dirección de Promoción y Competitividad?

### 2. Sobre el sector

Si nos situáramos en el periodo de hace diez años, podría comentarme:

- ¿Cómo era el sector maderero a nivel nacional?
- ¿Existía una alta o baja regulación?
- ¿Quién era el ente regulador forestal?
- ¿Cómo caracterizaría al empresario forestal?
- ¿Cuál era el principal problema en la gestión a pequeños empresarios forestales?

### 3. Sobre desarrollo empresarial en la cadena

- ¿Considera que el empresario forestal busca abarcar distintos eslabones de la cadena de valor? Es decir, ¿cree usted que es común pasar de la extracción a la primera transformación de la madera? ¿O es un sector donde cada uno se especializa en determinada actividad? ¿Por qué?
- ¿Desde hace cuánto tiempo se da esta tendencia?

### 4. Sobre motivación del empresario

- ¿Cuál considera que ha sido la principal motivación del empresario forestal para entrar a este sector? ¿Y para pasar de extractor a aserradero? ¿Es importante el factor motivación de terceros?
- ¿Considera que para poder escalar es más común que se dé en base a la experiencia previa que gana el empresario o en conocimientos de gestión que adquiere?

### 5. Sobre las características de la gestión

- ¿Considera que el empresario forestal está en un nivel de supervivencia o estabilidad con miras hacia el crecimiento? ¿Considera que aquel tiene un enfoque estratégico en su gestión?
- ¿Cómo considera que es el estilo de dirección del empresario forestal? ¿Siempre ha sido así? ¿Considera que si se integra, por ejemplo, de extractor a aserradero, debería mejorar este aspecto?
- ¿Cómo describiría la estructura organizacional en pymes forestales? Al integrarse verticalmente, ¿este modelo sigue siendo conveniente? ¿Es común la delegación de funciones en las empresas de este sector?
- ¿Considera que el empresario forestal contempla o desarrolla un plan estratégico de negocios previo a decisiones importantes como integrarse verticalmente?



## 6. Sobre el Recurso Humano

- ¿Considera que el desarrollo del recurso humano ha sido mínimo en este sector? ¿Por qué? ¿Considera que al integrarse debería haber algún cambio en este aspecto?
- ¿Considera que las empresas de este sector inician mayormente como familiares? Al integrarse más funciones, ¿es común que se profesionalicen los puestos? ¿Considera que en promedio se cuenta con personas capacitadas para la sucesión de estos negocios?

## 7. Preguntas finales

- Para la integración vertical en la cadena, ¿cuál considera que es el aspecto más importante que debería tomar en cuenta el empresario?
- Qué cambio significativo se esperaría luego que el empresario decidió integrarse verticalmente? A nivel de personal, estilo de dirección, delegación de funciones ¿es común observar cambios en nuestra realidad? ¿Los debería haber?

Eso sería todo. Muchas gracias.



## Guía de entrevista al Coordinador de la Mesa Técnica de Desarrollo Forestal de SERFOR

Nombre del entrevistado: Luis Franco Pinatte Cieza
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: SERFOR
Cargo: Coordinador Mesa Técnica de Desarrollo Forestal
Fecha de entrevista: 7 de julio 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector.

### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión sobre las actividades desarrolladas por la entidad a la que pertenece, así como su perspectiva sobre el sector y el desarrollo de sus actores., las estrategias utilizadas para crecer y posibles barreras de entrada en el mercado-
- Su experiencia laboral y académica como especialista en temas forestales

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.
- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

Iniciaremos esta entrevista conociendo a mayor profundidad las principales actividades que desarrolla la institución a la que usted pertenece.

### 1. Sobre la Dirección General de Política y Competitividad

Conversando con el Sr. Rizzo Patrón, nos refirió con usted ya que se encarga de coordinar las actividades de la mesa técnica forestal.

- En tal sentido, ¿podría comentarnos sobre las principales actividades que desarrollan?

### 2. Sobre denominaciones en el sector forestal

Quisiéramos hacerle una pregunta a nivel macro del sector:

Según la Ley 29763 (Forestal y de Fauna Silvestre), cuando nos referimos a sector forestal, se entiende que este estaría compuesto por empresas extractoras, aserradoras y de la segunda transformación, además de los intermediarios como transportistas y comercializadoras. Si es así las extractoras y aserradoras conformarían la industria de la madera, y las de la segunda transformación serían la de la industria del mueble.

- En tal línea, ¿ustedes utilizan esta diferenciación o de cómo se refieren a cada aspecto?

### 3. Sobre Factores del Mercado

#### a. Asimetría de información

Situándonos en la actualidad:

- ¿Considera que en el sector hay asimetría de información entre los actores de la cadena productiva? ¿A qué se debe?
- ¿Considera que la asimetría es alta o baja
- ¿Cómo considera que era esta situación hace diez años atrás?

#### b. Barreras de entrada

##### Política gubernamental

Situándonos en la actualidad:

- ¿Cuál es su opinión respecto de la actual política gubernamental que rige el sector?
- ¿Considera que la política gubernamental representa una barrera de entrada al mercado para posibles nuevos competidores?
- ¿Cómo considera que era esta situación hace diez años atrás?

##### Economías de escala

Situándonos en la actualidad:

- ¿Considera que las empresas del mercado pueden desarrollar economías de escala? ¿Por qué?

- ¿A partir de que cantidad considera que es producción en escala para las empresas aserradoras? ¿Cuánto sería alto y bajo?
- ¿Considera que esto representa una barrera para posibles nuevos competidores?
- ¿Considera que la existencia (o no) de economías de escala influye en generar una ventaja en costos a las empresas que ya están posicionadas en el mercado y una desventaja en costos para los posibles nuevos competidores?

#### Diferenciación del producto

Situándonos en la actualidad:

- ¿Considera que los productos de la industria de la primera transformación son diferenciados? ¿Por qué?
- ¿Considera que hay una empresa que ha posicionado y diferenciado su producto respecto a los otros competidores?
- ¿Considera que la baja/alta diferenciación del producto es una barrera de entrada al mercado para posibles nuevos competidores al mercado?
- ¿Cómo considera que era esta situación hace diez años atrás?

#### **4. Sobre nivel de fragmentación del mercado**

- ¿Cuántas empresas hay actualmente en el mercado en la industria de la primera transformación?
- ¿Considera que dentro del mercado hay segmentos más especializados? ¿Por qué? ¿Cuáles son?
- ¿Considera que el mercado es fragmentado? ¿Qué grado sería alto/bajo?
- ¿Cómo considera que era esta situación hace diez años atrás?

#### **5. Sobre maduración del mercado**

- ¿En qué fase de crecimiento considera que se encuentra el mercado forestal nacional?
- ¿En qué etapa considera que se encuentra actualmente?
- ¿Cómo considera que era esta situación hace diez años atrás?

Eso sería todo. Muchas gracias.

## Guía de entrevista a Profesores de Finanzas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP

Nombre del entrevistado: Guillermo Boitano
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: PUCP
Cargo: Profesor de Finanzas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección
Fecha de entrevista: 7 de julio 2017

Nombre del entrevistado: Luis Riquelme
Nombre de la organización al que pertenece el entrevistado: PUCP
Cargo: Profesor de Finanzas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección
Fecha de entrevista: 7 de julio 2017

**Introducción:** Muchas gracias por el tiempo que nos está brindando el día de hoy.

**Objetivo general:** El propósito de tener esta entrevista es el de poder complementar nuestra investigación sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia aplicada por la empresa pyme caso de estudio que le permitió crecer a través del mayor aprovechamiento de la cadena del sector.

### Objetivos específicos de la entrevista:

- Como parte de la investigación, se busca conocer a mayor profundidad su opinión sobre el tema de investigación y los indicadores de medición propuestos
- Su experiencia laboral y académica como especialista en temas forestales

**Duración de la entrevista:** 1 hora aproximadamente

**Confidencialidad:** La información que usted provee en esta entrevista es de carácter confidencial.

### Sobre la toma de apuntes y preguntas:

- Si bien estamos usando una lista de preguntas que nos permite hablar sobre temas ya agrupados, por favor siéntase con toda la libertad de abordar otros temas que considera importantes para un mejor análisis de la situación.
- Con su permiso, estaremos grabando la entrevista para asegurar que podamos capturar las respuestas adecuadamente. Si prefiere que la sesión no sea grabada, nos limitaremos a escribir apuntes.

- ¿Tiene usted alguna pregunta o input que quisiera comentarnos antes de empezar con las preguntas?

A continuación, presentaremos el tema de investigación de la tesis de licenciatura, para posteriormente evaluar la pertinencia de ciertos indicadores seleccionados para mediar las variables principales del estudio.

### **1. Sobre el tema de investigación**

El tema de nuestra investigación gira en torno a analizar de la decisión de integración vertical hacia adelante en el sector forestal peruano, tomando como caso de estudio una empresa pyme extractora y aserradora de madera en Pucallpa, Ucayali. Se plante abordar esta investigación desde la óptica de gestión estratégica, para lo cual se plantea, primero, describir la situación de la empresa previa a la integración vertical, posteriormente, analizar los factores considerados en la decisión, seguido del dimensionamiento de la estrategia implementada en la empresa, y finalmente la descripción de la situación actual de la organización. En tal sentido, la investigación tendrá un alcance descriptivo, y de carácter cualitativo y longitudinal.

- En base a lo anterior, desde su perspectiva, ¿podría brindarnos su opinión sobre la temática o enfoque de este estudio?

### **2. Sobre los indicadores principales del estudio**

El modelo principal de la investigación es el de análisis de los factores para la integración vertical, de los autores Gil y Camacho. En tal sentido, se ha seleccionado indicadores en relación a los factores propuestos para el estudio, los cuales responde a factores internas y externas a la organización.

- En base a lo anterior, ¿podría brindarnos una retroalimentación sobre los indicadores propuestos para los factores estudiados en la investigación?

Adicionalmente, se plantea el cálculo y análisis de los principales indicadores financieros de la empresa caso de estudio, tomando como año cero el 2007, previo a la integración vertical, y año uno el 2016, en donde ya se encuentra integrado.

- En base a lo anterior, desde su perspectiva, ¿podría brindarnos su opinión sobre la enfoque propuesto para esta sección de la investigación?

Eso sería todo. Muchas gracias.