

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Industria del Mueble de Madera en Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

PRESENTADA POR

CARMEN AYME VEGA

KAREN GARCÍA ECHEVARRÍA

ROBERT MONTES QUISPE

PATRICIA TALAVERA SÁNCHEZ

Asesora: Clara Francisca Rosselló Martínez

Surco, enero 2018

Agradecimientos

Al equipo de trabajo, por su tiempo y actitud para desarrollar el trabajo colaborativo, cooperando con su valiosa experiencia para concluir con nuestro Plan Estratégico.

A nuestros familiares, por su invaluable paciencia y comprensión para con nosotros, lo que nos alentó a seguir y culminar con lo que iniciamos.



Resumen Ejecutivo

De acuerdo con las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú, la manufactura de madera y muebles aportó un escaso 1% al PBI nacional en promedio en el período 2005-2016. Pese a que Perú cuenta con un bosque forestal privilegiado, sobresaliente a nivel mundial, este no es usado de manera sostenible debido a diversas presiones sociales y económicas. Perú necesita expandir las áreas bajo manejo forestal certificado, atendiendo demandas de mercado comprobadas y crecientes.

El acceso a la tecnología y el desarrollo de capacidades productivas han sido limitadas, factores importantes de evolución que permitirán ofrecer productos de mayor valor agregado y de exportación, usando técnicas modernas que permitan aprovechar una mayor cantidad de especies maderables de cada bosque cosechado. Aún no existe un buen manejo forestal, lo que ha originado que la industria de muebles de madera se maneje con abastecimientos impredecibles y con proveedores informales a corto plazo. Sin embargo, esto no ha sido razón para la desactivación del sector, por el contrario, se muestra una intensión de desarrollo al agruparse la mayoría de fábricas en un parque industrial, donde se busca mejorar apoyados por los Gobiernos locales y nacionales, básicamente por ministerios como PRODUCE y MINCETUR, y dependencias como PROMPERÚ. Actualmente, la región Lima reúne la mayor cantidad de fábricas relacionadas con el sector y la concentración de estas industrias se ha dado en uno de los distritos más grandes del país, Villa El Salvador.

El propósito del presente plan estratégico es lograr que la industria del mueble de madera en Perú sea reconocida en Estados Unidos entre los tres primeros exportadores de muebles por su calidad de servicio e innovación en el diseño, impulsada por una alta inversión tecnológica, caracterizada por la conservación de altos estándares de calidad y a la vanguardia de la innovación y desarrollo tecnológico, logrando la integración de la cadena productiva con el medio ambiente. Para tal fin se realizó un análisis de la situación general

del país desarrollándose un análisis de los entornos externo e interno.

Después de definir la visión se han desarrollado 6 objetivos de largo plazo y 15 de corto plazo, que se proyectan alcanzar después de implementar las cinco estrategias específicas resultantes de las matrices empleadas. Una vez sustentado el plan se impulsará el aumento en las exportaciones a los Estados Unidos.



Abstract

According to the statistics of the Central Reserve Bank of Peru, the manufacture of wood and furniture contributed a scarce 1% to the national GDP on average in the period 2005-2016. Although Peru has a privileged forest, outstanding worldwide, this is not used in a sustainable way due to various social and economic pressures. Peru needs to expand areas under certified forest management, attending to proven and growing market demands.

Access to technology and the development of productive capacities have been limited, important evolutionary factors that will allow to offer products of greater added value and of export, using modern techniques that allow to take advantage of a greater quantity of timber species of each forest harvested. There is still no good forest management, which has led the industry to handle unpredictable supplies and informal suppliers in the short term. However, this has not been a reason for the deactivation of the sector, on the contrary a development is shown as most factories are grouped in an industrial park where they seek to improve supported by local governments, basically by their ministries as PRODUCE, MINCETUR and PROMPERÚ. Currently, the department of Lima brings together the largest number of factories related to the sector and the concentration of these industries has occurred in the country's largest district, Villa El Salvador.

The purpose of this strategic plan is to ensure that the Peruvian Wood furniture industry is recognized in the United States as one of the top three exporters of furniture for its service quality and innovation in design, driven by a high technological investment, characterized by the conservation of High standards of quality and at the forefront of innovation and technological development, achieving the integration of the productive chain with the environment. For this purpose an analysis of the general situation of the country was carried out, an analysis of external and internal environment was developed

After defining the vision, 6 long-term objectives and 24 short-term objectives have been developed, which are expected to be achieved after implementing the five specific strategies resulting from the matrices employed. Once sustained the plan will boost the increase in exports to the United States.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Industria del Mueble de Madera en Perú	1
1.1 Situación General	2
1.2 Conclusiones.....	23
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	25
2.1 Antecedentes.....	25
2.2 Visión	25
2.3 Misión.....	25
2.4 Valores.....	26
2.5 Código de Ética	27
2.6 Conclusiones.....	28
Capítulo III: Evaluación Externa	29
3.1 Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales.....	29
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	30
3.1.2 Potencial Nacional	36
3.1.3 Principios Cardinales.....	45
3.1.4 Influencia del Análisis en la Industria de Muebles	50
3.2 Análisis Competitivo del País.....	51
3.2.1 Condiciones de los Factores	51
3.2.2 Condiciones de la Demanda.....	53
3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas.....	55
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo	61
3.2.5 Influencia del Análisis en la Organización	62
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	63
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	63

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)	66
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	72
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	77
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	78
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	84
3.5 La Industria del Mueble de Madera y sus Competidores	85
3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores	85
3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores.....	86
3.5.3 Amenaza de los Sustitutos	87
3.5.4 Amenaza de los Entrantes	88
3.5.5 Rivalidad de los Competidores	88
3.6 La Industria del Mueble de Madera y sus Referentes.....	93
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	94
3.8 Conclusiones.....	98
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	100
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	100
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	100
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	102
4.1.3 Operaciones y Logística e Infraestructura (O)	106
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)	110
4.1.5 Recursos Humanos (H)	113
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	116
4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	118
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	120
4.3 Conclusiones.....	120
Capítulo V: Intereses de la Industria del Mueble de Madera en Perú y Objetivos de	
Largo Plazo.....	122
5.1 Intereses de la Industria del Mueble de Madera en Perú	122
5.2 Potencial de la Industria del Mueble de Madera en Perú	123
5.3 Principios Cardinales de la Industria del Mueble de Madera en Perú	125

5.4 Matriz de Intereses de la Industria del Mueble de Madera (MIO)	130
5.5 Objetivos de Largo Plazo	131
5.6 Conclusiones.....	131
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	134
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	134
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	135
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	137
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	138
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	139
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	140
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	142
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	144
6.9 Matriz de Ética (ME).....	144
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	145
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MOLP)	146
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	147
6.13 Conclusiones.....	148
Capítulo VII: El Proceso Estratégico	149
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	150
7.2 Políticas de cada Estrategia	152
7.3 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	152
7.4 Estructura de la Organización.....	155
7.5 La Función del Recurso Humano, Motivación.....	157
7.6 La Gestión del Cambio	158
7.7 Responsabilidad Social, Manejo del Medio Ambiente y Ecología.....	159

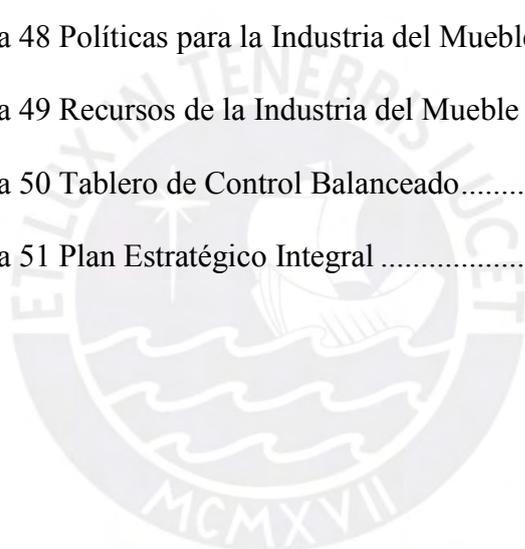
7.8 Conclusiones.....	159
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	161
8.1 Perspectivas de Control	161
8.1.1 Aprendizaje	161
8.1.2 Procesos Internos	161
8.1.3 Clientes.....	161
8.1.4 Financiera.....	162
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	163
8.3 Conclusiones.....	164
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	165
9.1 Análisis Competitivo de la Organización	165
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización.....	168
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	169
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	170
9.5 Conclusiones.....	170
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	172
10.1 Plan Estratégico Integral.....	172
10.2 Conclusiones Finales	172
10.3 Recomendaciones Finales.....	173
10.4 Futuro de la Industria del Mueble de Madera.....	174
Referencias.....	177

Lista de Tablas

Tabla 1 Principales Países Exportadores - Industria del Mueble de Madera (US\$ miles)	2
Tabla 2 Principales 10 Países Importadores - Industria del Mueble de Madera (US\$ miles) ...	6
Tabla 3 Países Exportadores en Sudamérica- Industria del Mueble de Madera (US\$ miles) ...	8
Tabla 4 Diez Principales Países por Área de Bosque Reportada, 2010-2015	9
Tabla 5 Producto Bruto Interno - Años 2014, 2015 y 2016 (Año Base 2007, Variaciones Porcentuales).....	13
Tabla 6 Producción Manufacturera – Variaciones Porcentuales Anualizadas, Período 2014 y 2016.....	14
Tabla 7 Perú: Resumen de Producción de Productos Maderables, Año 2015	18
Tabla 8 Perú: Producción de Madera Aserrada por Región, Año 2015	19
Tabla 9 Exportaciones de Muebles de Madera en Perú, según Descripción (US\$ FOB)	21
Tabla 10 Principales Países a los que Exporta Perú – Industria del Mueble de Madera (US\$ FOB)	21
Tabla 11 Principales Vías de Salida de Muebles, según Principales Países (US\$ FOB)	22
Tabla 12 Principales Empresas Exportadoras -Industria del Mueble de Madera (US\$ FOB).	23
Tabla 13 Matriz de Intereses Nacionales de Perú – MIN.....	34
Tabla 14 El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016	35
Tabla 15 Perú Población Estimada y Proyectada y Tasa de Crecimiento Medio Anual, según Departamento 1995 -2025.....	37
Tabla 16 Producto Bruto Interno por Sectores Económicos	42
Tabla 17 Exportadores de Muebles de Madera a Estados Unidos.	47
Tabla 18 Balanza Comercial Forestal Peruana en 2015, en US\$.....	55
Tabla 19 Índice de Competitividad Regional 2008 al 2016 por Factores	60
Tabla 20 Estimación de las MYPE, según Número de Trabajadores 2004 – 2011.	66

Tabla 21 Crecimiento Mundial	68
Tabla 22 Evolución Productiva en Latinoamérica	69
Tabla 23 Distancia entre el Callao y los Principales Pasos Obligados y Puertos del Mundo (Millas Náuticas).....	74
Tabla 24 Población Menor de 30 Años al 2030	75
Tabla 25 Madera que se Comercializa en Perú	80
Tabla 26 Flete	80
Tabla 27 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	84
Tabla 28 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	97
Tabla 29 Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	98
Tabla 30 Perfil de Empresas Fabricantes de Muebles de Madera.....	101
Tabla 31 Establecimiento según Lugar de Compra de Productos e Insumos.....	108
Tabla 32 Empresas según Tamaño y Ubicación Geográfica.....	111
Tabla 33 Población Económicamente Activa Ocupada según Género y Ubicación Geográfica	114
Tabla 34 Distritos con Mayor Cantidad de Empresa de Muebles	115
Tabla 35 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	120
Tabla 36 Concesiones Otorgadas Maderables a Abril 2013	126
Tabla 37 Matriz de Intereses de la Industria del Mueble de Madera en Perú	131
Tabla 38 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	134
Tabla 39 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	135
Tabla 40 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.	141
Tabla 41 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Industria del Mueble de MAdera en Perú.	143

Tabla 42 Matriz de Rumelt (MR) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.....	144
Tabla 43 Matriz de Ética (ME) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.....	145
Tabla 44 Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Industria del Mueble de Madera en Perú.	145
Tabla 45 Matriz Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MOLP) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.	146
Tabla 46 Matriz de Posibilidades de los Competidores para la Industria del Mueble en Perú.	147
Tabla 47 Matriz de Presentación de los OCP (Objetivos de Corto Plazo) para la Industria del Mueble en Perú.	151
Tabla 48 Políticas para la Industria del Mueble de Madera en Perú.	153
Tabla 49 Recursos de la Industria del Mueble de Madera en Perú.	154
Tabla 50 Tablero de Control Balanceado.....	163
Tabla 51 Plan Estratégico Integral.	176



Lista de Figuras

Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiii
Figura 1. Exportaciones Mundiales de Muebles de Madera por Tipo, 2015.....	3
Figura 2. El Efecto de la Globalización en la Industria del Mueble.....	4
Figura 3. Venta de Viviendas en Lima Metropolitana	15
Figura 4. Fabricación de Muebles-Distribución por Regiones.....	17
Figura 5. Distribución de las Empresas de Manufactura de Madera, según Actividad Principal.....	20
Figura 6. Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países.....	29
Figura 7. Situación de los Jóvenes Latinoamericanos en el Mercado Laboral (15-29 Años). 38	
Figura 8. Población Urbana y Rural, 1960-2050.....	39
Figura 9. Gasto en Actividades Innovativas por Países (% ventas totales).....	43
Figura 10. PBI Potencial (Var % anual) 2001-2021	57
Figura 11. Índice de Competitividad Regional 2016 – Resultados Generales.....	58
Figura 12. Índice de Competitividad Regional 2014 al 2016 – Resultados Generales.....	59
Figura 13. Índice Global de Competitividad de la Industria Manufacturera. CEFP (2017, 18 de Enero).....	72
Figura 14. Tasa de Desempleo: Enero del 2012 a Marzo del 2015.....	73
Figura 15. Inicios de Vivienda Actual Frente a Estimado por Estado Basado en la Variación Demográfica, 1980-2014 Miles.....	76
Figura 16. Desarrollo del Área Forestal con Certificación FSC 100% y de Madera Controlada (CW) FSC en el Perú de 2005 a 2015.....	128
Figura 17. Matriz MPEYEA de la Industria del Mueble de Madera en Perú.....	136

Figura 18. Matriz BCG de la Industria del Mueble de Madera en Perú.....	138
Figura 19. Matriz MIE para la Industria del Mueble de Madera en Perú.	139
Figura 20. Matriz Gran Estrategia para la Industria del Mueble de Madera en Perú.	140
Figura 21. Principales Aspectos de la Implementación Estratégica.....	150
Figura 22. Diseño del Modelo del Clúster Villa El Salvador.....	156
Figura 23. Estructura Organizacional Propuesta para la Industria del Mueble de Madera ...	157



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, sírvase a ver Figura 0.

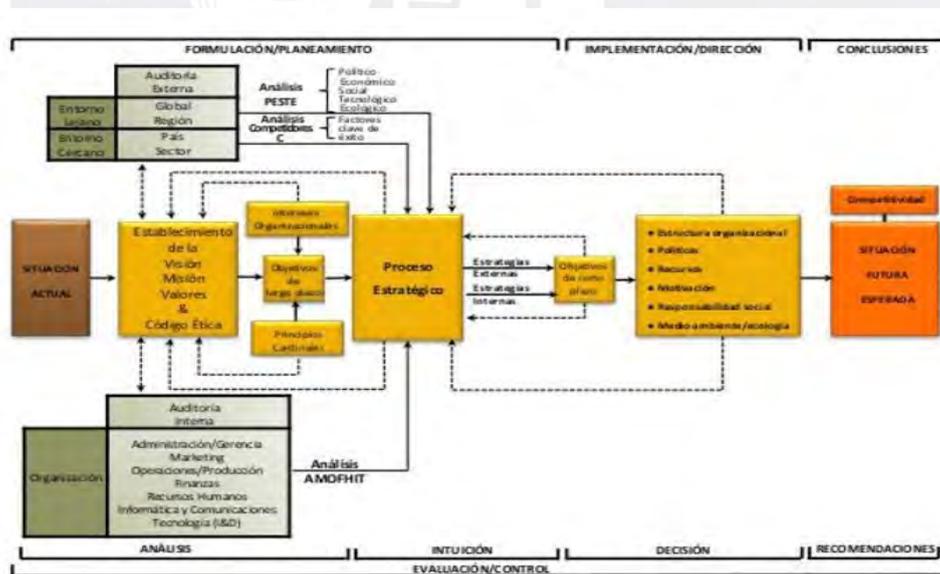


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Nota: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, *marketing* y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

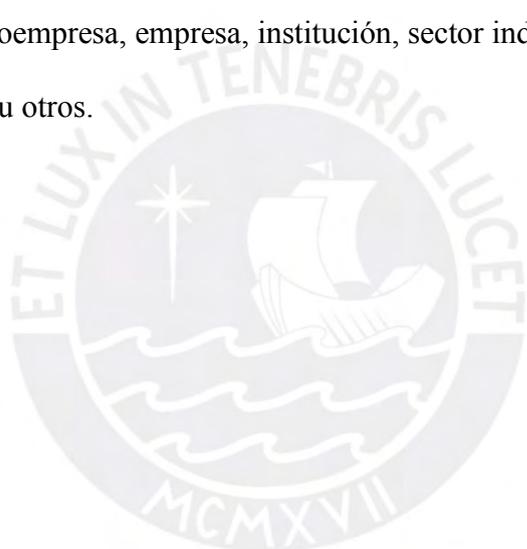
funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP. Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 459). Durante esta etapa se definen los

OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Industria del Mueble de Madera en Perú

El Perú ha logrado ser uno de los países con mayor crecimiento económico de la región durante los últimos diez años, presentando una tasa de crecimiento anual promedio de 5.9% y un índice de baja inflación de 2.9% (Banco Mundial, 2017), estabilidad económica que se registra con políticas macroeconómicas prudentes, buen clima de inversiones y dinamismo en la demanda interna. No obstante, el perfil industrial se contrajo en los últimos años, registrando un decrecimiento del sector de manufacturas en 1.6% durante el 2016 (BCRP, 2016), siendo la industria de la madera una de las que subsistió con un crecimiento positivo de 5.7% en dicho año.

Los muebles pertenecen al rubro de bienes de consumo duradero y al sector manufacturero no primario. En el Perú el incremento en el consumo de muebles de madera está relacionado con el mayor nivel adquisitivo de la población, que está vinculado con el incremento del producto bruto interno (PBI) per cápita cuya tendencia de crecimiento progresivo es de 4.5% durante los últimos 5 años, pasando de US\$ 5,770 en el 2011 a US\$ 6,027 en el 2015, según cifras reportada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), incremento que sumado a un alto déficit habitacional y un mayor acceso a créditos hipotecarios han hecho que favorezcan el crecimiento del sector inmobiliario, que reportó un aumento del 45% durante los últimos siete años que involucra el período del 2008 al 2014. Por otro lado, en el mercado local el poder adquisitivo de la población se está trasladando a un incremento en la compra de viviendas y apartamentos, situación que lleva a que las personas demanden muebles para el hogar de proporciones reducidas o ahorradores de espacio. La resistencia de la madera, el diseño y calidad de los productos finales hacen que sean productos demandados en el exterior, siendo Estados Unidos el primer importador mundial.

1.1 Situación General

Respecto a la oferta en la industria del mueble de madera se sabe que el primer país exportador es China con una participación del 28.3% del mercado mundial y un crecimiento de las exportaciones de 4.3% durante el 2015, otros países asiáticos representativos son Vietnam con 5.6% y Malasia con 3% de participación mundial. Asimismo, de los países europeos el primer país exportador es Alemania con una participación de 7.9%, Italia con 7%, Polonia con 4.8% y Dinamarca con 2%, entre otros. Estados Unidos es también un país exportador de muebles de madera, en el 2015 participó en el mercado mundial con 1.9% del total de las exportaciones teniendo una contracción de 1.9% respecto del año 2014. El Perú, a nivel mundial, se encuentra dentro del *ranking* de países exportadores de muebles de madera en el puesto 73 y en comparación con los grandes competidores no alcanza aún a exportar el 1% del mercado mundial sino que logró un 0.01% en el 2015, esto porque es recién un mercado en crecimiento en el exterior, tal como se visualiza en la Tabla 1. (World Integrated Trade Solutions -WITS, 2016).

Tabla 1

Principales Países Exportadores - Industria del Mueble de Madera (US\$ miles)

Rank	Países	2013	2014	2015	Var.% 15/14	Part.%
1	China	12'378,200	14'044,483	14'650,649	4.3%	28.3%
2	Alemania	4'331,217	4'507,772	4'080,192	-9.5%	7.9%
3	Italia	4'105,616	4'246,368	3'628,097	-14.6%	7.0%
4	Vietnam	2'388,507	2'750,407	2'888,249	5.0%	5.6%
5	Polonia	2'630,254	2'983,153	2'476,532	-17.0%	4.8%
6	Malasia	1'499,196	1'588,636	1'545,607	-2.7%	3.0%
7	Canadá	1'090,299	1'159,712	1'164,532	0.4%	2.2%
8	Dinamarca	1'120,006	1'191,737	1'061,340	-10.9%	2.0%
9	Indonesia	1'019,612	1'050,349	1'047,625	-0.3%	2.0%
10	Turquía	977,450	1'090,988	998,401	-8.5%	1.9%
11	Estados Unidos	986,820	980,967	962,089	-1.9%	1.9%
	Resto del Mundo	18'492,618	19'076,636	16'917,741	-11.3%	32.6%
21	Brasil	437,382	457,717	410,524	-10.3%	0.8%
73	Perú	6,342	5,994	4,785	-20.2%	0.01%
	Total general	51'457,178	55'128,925	51'831,577	-6.0%	100%

Nota: Tomado de World Integrated Trade Solutions (WITS). Importaciones de las partidas 940330, 940340, 940350, 940360. Actualizado a diciembre del 2016.

De acuerdo con la Tabla 1, las exportaciones mundiales de muebles de madera fueron de US\$ 51,831 millones en el 2015, un 6% menos comparado con el año anterior, las principales exportaciones fueron de otros tipos de muebles de madera que no eran para cocina, oficina y dormitorio que representaron un 53% de las exportaciones totales, seguidos de muebles de madera utilizados en los dormitorios que capturan el 23% del mercado mundial, los muebles de madera utilizados en las cocinas que ocupan el 15% y los muebles de madera que se utilizan en las oficinas que corresponden al 9% que se exporta en total como se muestran en la Figura 1 (World Integrated Trade Solutions -WITS, 2016).

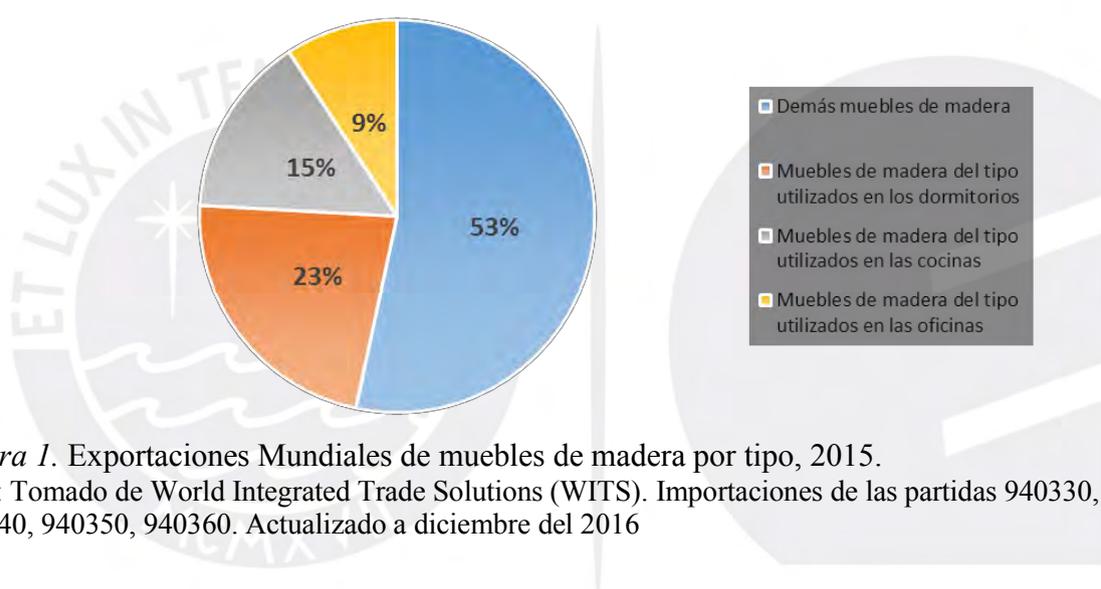


Figura 1. Exportaciones Mundiales de muebles de madera por tipo, 2015.

Nota: Tomado de World Integrated Trade Solutions (WITS). Importaciones de las partidas 940330, 940340, 940350, 940360. Actualizado a diciembre del 2016

Esta apertura de la industria del mueble a escala internacional, según estudios realizados por Centro de Investigación de AIDIMA manifiesta que,

La causa del creciente déficit en la balanza comercial del sector en los llamados países avanzados, a excepción de Italia que está a la altura de su reputación como un exportador dinámico, se ha originado ante la tasa de crecimiento de las exportaciones sustanciales de 513% correspondiente a los países asiáticos, siendo China su mejor representante, siendo los países con Tratados de Libre Comercio los que se vieron

gravemente afectados por el crecimiento de las exportaciones asiáticas. Esto fue especialmente para los Estados Unidos, el cual tenía el 27.6% de las importaciones mundiales en 2006. Tras la apertura de los mercados en los últimos diez años, el valor del comercio internacional de muebles creció más rápido que su tasa de producción. El espectacular crecimiento del comercio mundial de muebles en la última década es simplemente una muestra de la gran fortaleza de la oferta en los años anteriores, tanto en términos de productos y precios. El crecimiento de la oferta cumple con las necesidades de mobiliario, ya que el consumo de muebles ha mostrado tasas de crecimiento positivas en casi todas las regiones del mundo, tal como se visualiza en la Figura 2 (AIDIMA, 2016, p. 9).

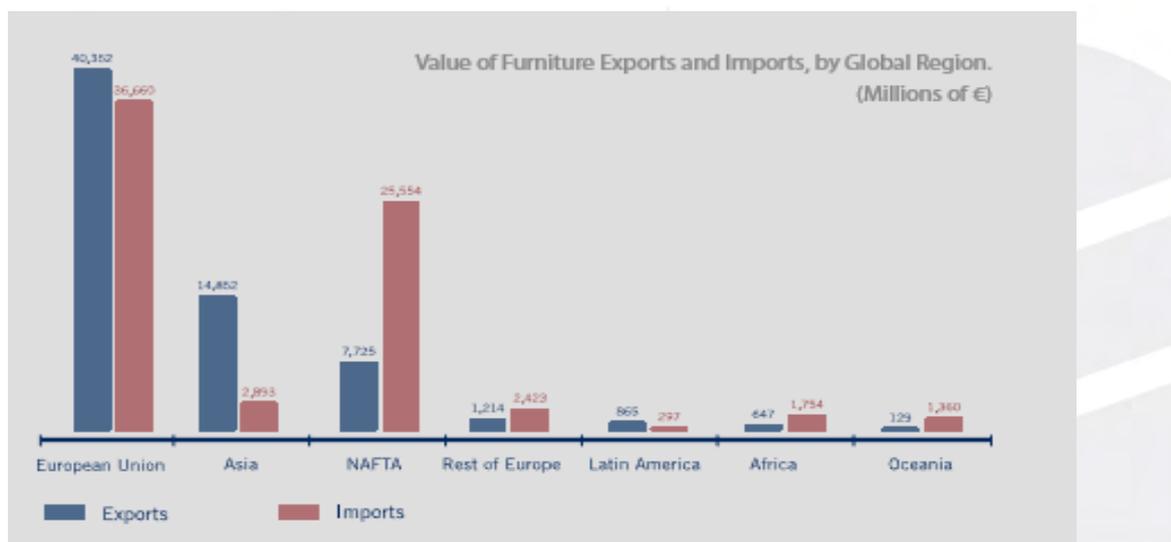


Figura 2. El efecto de la Globalización en la Industria del Mueble.

Tomado de AIDIMA Instituto Tecnológico. (2016). *The Furniture Industry in 2016, Competitive Scenarios: Strategic Trends and Implications. The Effects of Globalization on the Furniture Industry*, p. 9. Recuperado de http://www.ceffor.es/AdaptingSystem%5CIntercambio%5CAdaptingNews%5CMasinformacion%5Cmi_100212_130405.pdf

Como se desprende de la participación de la oferta a nivel mundial, según datos consignados por SIICEX, China es el principal exportador de muebles de madera con el 32.5% de la participación mundial de exportaciones (SIICEX, 2016) y nuestro mayor competidor a nivel mundial. Asimismo IBISworld (2017) señaló que la industria de muebles

de madera de China cuenta con 862,977 empleados en 4,599 empresas, agregando que:

Se espera que los fabricantes de muebles de madera generen ingresos de 96,300 millones de dólares en 2017, un 7.2% más que en 2016, con aumentos anualizados del 10.6% en los últimos cinco años. Los beneficios de la industria son relativamente bajos, con un promedio del 5.4% de los ingresos de la industria. Esto se debe a los altos costos de las materias primas y a los débiles niveles de precios en toda la industria. Sin embargo, a medida que los niveles de ingreso disponible de los hogares en China continúan aumentando, también aumentará la demanda interna, y los fabricantes podrán cobrar precios más altos por sus productos. (IBISworld, 2017)

Se precisa que dentro de las prioridades competitivas del mercado industrial de China, se cuenta con abundante mano de obra calificada y los bajos costes activados de China para ofrecer muebles de madera al mercado internacional a precios muy competitivos (Han, Wen & Kan, 2009). Lo que le ha permitido surgir como uno de los principales proveedores en el mercado del mueble a nivel mundial, asimismo la industria del mueble y la madera ha conservado un importante nicho en la industria de los muebles chinos, y está a la cabeza en términos de producción y exportación de muebles de valor entre todas las categorías, sin embargo, se debe advertir que la industria de muebles e madera en China tiene como amenaza lo que afecta sus costes de insumo:

Que está basada en la madera, recurso que es casi la mitad de su coste total, siendo China un país con escasez de recursos forestales sobre una base per cápita. Además, el crecimiento de fabricación rápida y la protección de los bosques naturales de China han incrementado la demanda y el suministro de productos de madera hueco. Su dependencia de las importaciones de madera, suministro de materias primas, y la tendencia del precio podrían ser los factores más inciertos para el desarrollo sostenido. (Han, Wen & Kan, 2009, p. 6).

El principal país importador de muebles de madera a nivel mundial es Estados Unidos que registró una participación de 38.1% de la demanda global, y un crecimiento de 9.5% en el 2015. Otros principales importadores se encuentran en la Unión Europea como Alemania que tiene una participación anual de 9.3%, Reino Unido una participación de 7.9%, Francia una participación de 6.3%, seguidos de un país asiático emblemático como principal importador que es Japón con una participación de 4.6% al 2015; porcentajes de participación que se visualizan en la Tabla 2 (World Integrated Trade Solutions -WITS, 2016).

Tabla 2

Principales 10 Países Importadores - Industria del Mueble de Madera (US\$ miles)

Rank.	Países	2013	2014	2015	Var.% 15/14	%Part.%2015
1	Estados Unidos	18'716,712	22'272,938	24'393,702	9.5%	38.1%
2	Alemania	6'006,865	6'657,939	5'928,753	-11%	9.3%
3	Reino Unido	4'443,883	5'074,860	5'034,836	-0.8%	7.9%
4	Francia	4'605,787	4'698,490	4'037,147	-14.1%	6.3%
5	Japón	3'381,547	3'382,325	2'934,680	-13.2%	4.6%
6	Suiza	3'060,570	3'080,468	2'867,961	-6.9%	4.5%
7	Canadá	2'798,603	2'805,159	2'584,408	-7.9%	4%
8	Holanda	2'165,095	2'208,540	2'443,966	10.7%	3.8%
9	Arabia Saudita	1'583,803	1'756,458	1'976,959	12.6%	3.1%
10	Austria	2'123,159	2'119,726	1'746,622	-17.6%	2.7%
	Resto de países	27'351,898	15'618,481	10'123,675	-35.2%	15.8%
	Total general	76'237,922	69'675,385	64'072,707	-8%	100%

Nota: Tomado de World Integrated Trade Solutions (WITS). Importaciones de las partidas 940330, 940340, 940350, 940360. Actualizado a diciembre del 2016.

Promperú señaló que en el período 2014 la economía estadounidense creció en 2.2% y para el 2015 se proyectaba un crecimiento de 3.1% dependiendo del gasto del consumidor, ya que se recuperaría la demanda económica lo cual se vería reflejado en una mayor cantidad de empleos y reducción de costos de energía (Promperú, 2015). Respecto a la industria del mueble para el hogar IBISWorld (2017) precisó que el mismo generó puesto de empleo de 130,760 en 9,820 negocios, agregando que:

Muebles tapizados es el mayor segmento de productos para los fabricantes de muebles para el hogar, y se espera que representen el 50.4% de los ingresos en 2017. Los productos tapizados incluyen sillones, reclineros, futones y otomanas. Este segmento le ha ido relativamente bien en medio de las luchas de la industria en general con la

competencia de las importaciones en los últimos años. Muchos productos de muebles tapizados son voluminosos, haciéndolos costosos para enviar internacionalmente. Las empresas, por lo tanto, tienden a reducir costo en la parte de corte y costura de tela de la fabricación en este segmento, mientras que el trabajo de la madera y el montaje. (IBISworld, 2017)

Asimismo, la industria del mueble en el mundo se caracteriza por ser un comercio interindustrial, que se basa en la importancia de la ventaja y la dotación de factores comparativos, en lugar del comercio intraindustrial. Estados Unidos no tiene un alto nivel de comercio intraindustrial debido al hecho de que los valores de las importaciones de muebles de Estados Unidos son mucho mayores que las exportaciones. La magnitud del comercio bilateral intraindustrial en los muebles entre Estados Unidos y sus principales socios comerciales también es pequeño, excepto con Canadá y Japón (Song, 2011).

Una oportunidad a considerar de la sociedad americana son los ingresos y la capacidad de pago, los cuales son insuperables a diferencias de otros países, siendo la preferencia en este mercado toda una serie de productos entre los cuales lo más demandados son los muebles de madera. Sin dejar pasar que para lograr la atención de la demanda norteamericana es preciso tener en cuenta como exportador estar en constante innovación para la fabricación de productos de calidad (Espin, 2015); características que influyen en el éxito de la aceptación de productos en los consumidores de los distintos países. El estadounidense en general es calificado como una persona consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Realiza investigación de información de un producto por lo que es bastante exigente. Asimismo tiene conciencia del cuidado del medio ambiente, conoce bien sus derechos como consumidor y hace uso de las leyes que lo protegen. El norteamericano espera un servicio post venta de calidad, así como el empaque que también debe ser de calidad y atractivo. Otra ventaja para la industria del mueble de madera en Perú

es el acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú-Estados Unidos que entró en vigencia el 01 de Febrero de 2009 y que ha significado un mayor flujo comercial e incremento de productos exportados a través de preferencias arancelarias, a ocho años de su suscripción se observa un aumento de productos no tradicionales y del sector madera y sus derivados.

Asimismo, haciendo un comparativo con sus pares de Sudamérica que exportan muebles de madera a nivel mundial, de acuerdo con la Tabla 3, el Perú al 2015 se ubicó en el puesto quinto en Latinoamérica, siendo la mayor competencia en la región Brasil que participó con el 87.8% del mercado, seguido de Colombia que obtuvo 6.4% (World Integrated Trade Solutions-WITS, 2016). Las oportunidades de comercialización de muebles de madera que poseen los países de América del Sur, se deben principalmente a la cobertura boscosa con la que cuenta cada país, Brasil lidera el grupo con 493.5 millones de hectáreas, seguido de Perú con 74 millones, Colombia con 58.5 millones de hectáreas, Venezuela con 46.7 millones, Argentina con 27.1 millones, Chile que cuenta con 17.7 millones de hectáreas, Ecuador con 12.5 millones y Uruguay con 1.8 millones. A nivel mundial, Perú se encuentra en el puesto 9 entre los 10 principales países por área de bosque reportada, representando el 2% del bosque mundial según datos de la FAO 2010-2015, según se muestra en la Tabla 4 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015).

Tabla 3

Países Exportadores en Sudamérica- Industria del Mueble de Madera (US\$ miles)

Rank	Países de Sudamérica	2013	2014	2015	Var.% 15/14	Part. %
1	Brasil	437,382	457,717	410,524	-10.3%	87.8%
2	Colombia	39,423	35,313	30,038	-14.9%	6.4%
3	Argentina	10,159	8,377	6,918	-17.4%	1.5%
4	Chile	8,703	8,181	6,767	-17.3%	1.4%
5	Perú	6,342	5,994	4,784	-20.2%	1%
6	Ecuador	5,338	5,508	4,196	-23.8%	0.9%
7	Bolivia	6,638	2,306	2,936	27.3%	0.6%
8	Uruguay	547	1,099	1,236	12.5%	0.3%
9	Paraguay	111	214	38	-82.1%	0%
Total general		514,643	524,708	467,437	-10.9%	100%

Nota. Tomado de World Integrated Trade Solutions (WITS). Importaciones de las partidas 940330, 940340, 940350, 940360. Actualizado a diciembre del 2016.

Tabla 4

Diez Principales Países por Área de Bosque Reportada, 2010-2015

	País	Área de bosque (miles de ha)	% de la superficie de tierra	% del área de bosque mundial
1	Federación de Rusia	814,931	50	20
2	Brasil	493,538	59	12
3	Canadá	347,069	38	9
4	Estados Unidos de América	310,095	34	8
5	China	208,321	22	5
6	República Democrática del Congo	152,578	67	4
7	Australia	124,751	16	3
8	Indonesia	91,010	53	2
9	Perú	73,973	58	2
10	India	70,682	24	2
	Total	2'686,948		67

Nota. Tomado de Evaluación de los Recursos Forestales mundiales 2015, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, p. 17. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i4793s.pdf>

Como referente en América del Sur se tiene a Brasil en el puesto 21 en el *ranking* mundial en la industria del mueble de madera en el período 2015, según se visualiza en la Tabla 1 del presente capítulo. Es importante mencionar que Brasil, de acuerdo con estadísticas del banco Bradesco (2017), importa el 4% de la industria mundial de muebles y que su producción la destina principalmente a abastecer su mercado interno con 96.3% y un 5.5% lo destina a exportaciones. La producción de muebles de Brasil está segmentada en 5 categorías de acuerdo al proceso productivo y material, tales como muebles rectos en serie, muebles rectilíneos a medida, muebles torneados, muebles de metal y mobiliario de oficina.

- a) Muebles rectos en serie que son muebles rectos sin detalles sofisticados, proceso de producción sencillo con pocas etapas permitiendo el flujo continuo de producción sin *stocks*, utiliza madera industrializada como tablas MDF, la comercialización se realiza a las redes de tiendas de muebles y grandes almacenes;
- b) Muebles rectilíneos a medida son hechos por las ebanisterías según medidas proporcionadas por los clientes y destinados exclusivamente al mercado doméstico, son comercializados directamente entre las ebanisterías y el cliente final;
- c) Muebles torneados que poseen mayor detalle, calidad y el proceso productivo es más complejo, las empresas trabajan con

elevados *stocks* de materias primas e intermedios, parte importante se destina a la exportación y a la clase más alta de ingresos, emplea madera maciza; d) Muebles de metal que son de acero tubular junto con otras materias primas como madera, vidrio y plástico, representan una parte pequeña de la producción nacional de muebles (8% aproximadamente), también se exportan pero la producción está prácticamente dirigida al mercado interno; y e) Mobiliario de oficina que tienen proceso de producción más complejo ya que implican la carpintería de madera, metalurgia, tapicería y estudio ergonómico, normalmente hay redes de tiendas para la comercialización. (Bradesco, 2017, pp. 9-13)

La madera es el principal insumo para la industria de muebles de Brasil, puede ser madera maciza o madera procesada localizadas según el tipo de madera,

Madera maciza: en Brasil los bosques nativos están localizados notablemente en la selva amazónica, mientras que los principales bosques plantados están localizados en los estados de Paraná, São Paulo, Minas Gerais y Espírito Santo. Las áreas de reforestación están compuestas principalmente de pino y eucalipto.

Madera procesada: el aglomerado y MDF (Medium Density Fiberboard) provienen de bosques plantados, básicamente de pino y eucalipto. Del total de placas consumidas en Brasil para la fabricación de muebles, 75% son aglomerados y 25% son MDF.

(Bradesco, 2017, p. 19)

El sector de muebles nacional tiene un papel relevante en los indicadores de la industria de transformación en Brasil para la generación de ingresos, un mayor impacto social y generación de empleos. En los últimos diez años, la productividad de ese segmento avanzó, haciendo posible un gran salto en la exportación. El sector, en general formado por pequeños y medianos fabricantes, ha pasado por transformaciones positivas, sobre todo tras el crecimiento del mercado interno que incorporó a muchos consumidores de muebles y mejoras

en los diseños que hasta entonces estaban excluidos. Brasil se caracteriza por la reunión de diversos procesos de producción, abarcando distintas materias primas, cuyo resultado es la diversidad de productos sofisticados e innovadores (Brazilian Furniture, 2015).

Aprovechando su amplia ventaja en insumos forestales, según OPEX Brasil (2010) desde la década de los 1990 (donde predominaba el carácter artesanal) se comenzó a impulsar la industrialización del sector de muebles de madera, a través de la adquisición de tecnologías, incremento de la automatización y mejoras en sus procesos de control de calidad. "El proceso productivo de la industria de muebles está bastante verticalizado aún en Brasil, siendo todo el proceso realizado en una misma fábrica" (OPEX Brasil, 2010, p.4). La industria de muebles cuenta con 22,500 empresas, 256,000 empleados, 5.6% de participación en la industria y 3.1% de participación en el empleo industrial. Las regiones Sur y Sudeste concentran el 77.2% del número de establecimientos, 82.1% de los empleados y 73% de la facturación en la industria de muebles (Bradesco 2017, p.28-29). Así también, la oferta de Brasil en la industria de muebles está concentrada especialmente en muebles de madera (85.3%), seguido de muebles de metal (8.3%) y otros materiales (6.4%) esta oferta a su vez se divide en muebles residenciales (67.7%), muebles para oficina (13.7%) y otros (18.6%) (Bradesco, 2017, p. 5-6).

De acuerdo con informaciones del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas empresas (SEBRAE), entre las principales tendencias en el sector de madera y muebles se pueden mencionar: a) El diseño como una estrategia en el sector de madera y muebles, para desarrollar productos más eficientes y para diferenciarse en el mercado, combinando calidad, estilo, función, forma e ingeniería. Conocer los hábitos, cultura y las necesidades del público para transferir esta información al diseño de productos son funciones del diseño, lo que permite dar valor agregado a las piezas; b) Carpintería verde, el concepto es utilizar desde el diseño de los productos, gestión y técnicas de eco-diseño que minimicen

el uso de recursos naturales y la eliminación de residuos en la naturaleza. Esto es un gran ejemplo de como la actividad puede adaptarse y ser un agente de preservación del medio ambiente generando trabajo e ingreso para las personas (SEBRAE, 2016).

Colombia aprovecha su amplia diversidad de bosque para una adecuada estructura comercial de madera, siendo las más utilizadas para el aserrío entre las que destacan las de carpintería y mobiliario. No obstante, su industria se encuentra poco desarrollada (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003), encontrándose solo pequeñas y medianas empresas, que también enfrenta problemas de renovación tecnológica y dificultad en las importaciones. Argentina destina el 44% de la producción de rollizos (producción primaria) a muebles de madera, mientras que el 56% restante para la obtención de celulosa y papel. A través de las cadenas productivas ha podido generar valor agregado incorporando distintas técnicas de diseño e innovación tecnológica. Además, han podido desarrollar en el caso de madera aserrada un grupo de PYMES dedicadas a su producción, por otro lado, han logrado crear grandes firmas que se integran verticalmente al sector forestal, logrando desarrollar economías a escala con alto grado competitivo (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2009).

Según el Banco Central de Reserva en el Perú (BCRP, 2017), el Perú registró decrecimiento en el período 2016 en el sector de manufacturas de 1.6%, tal como se muestra en Tabla 5, debido principalmente a la disminución del subsector de manufacturas no primarias que reportó una disminución de 2% debido a la desaceleración económica principalmente de los productos metálicos, de maquinaria y equipo en un -11.0% y del rubros de textiles, cuero y calzado en -4.5%. Por otro lado, dentro de los subsectores que presentaron crecimiento fueron los de muebles y maderas los que reportaron un aumento del 2.9%, y los químicos, cauchos y plásticos que reportaron un aumento de 0.4%, y alimentos y bebidas en 0.2%, tal como se visualiza en la Tabla 6.

Tabla 5

Producto Bruto Interno - años 2014, 2015 y 2016 (Año base 2007, variaciones porcentuales)

SECTORES ECONOMICOS	2014	2015	2016
Agropecuario	1.9	3.2	1.8
Pesca	-27.9	15.9	-10.1
Minería e hidrocarburos	-0.9	9.5	16.3
Manufactura	-3.6	-1.5	-1.6
Electricidad y agua	4.9	5.9	7.3
Construcción	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	4.4	3.9	1.8
Servicios 2/	5	4.2	3.9
PBI GLOBAL	2.4	3.3	3.9

1/ Preliminar. Actualizado con información al 15 de febrero de 2017 en la Nota N° 8 (23 de febrero de 2017).

2/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú BCR, 2016, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

El subsector mueble registró un crecimiento positivo de 5.7% en el 2016, los indicadores que están relacionados al proceso de crecimiento y productividad tienen una relación positiva y directa con el incremento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita que en el periodo 2015 alcanzó un monto de 6,027 dólares anuales con una desaceleración de 8% con respecto al año anterior debido a una contracción de la economía. No obstante, del 2011 al 2013 se registró un crecimiento de 14% del PBI per cápita fluctuando de 5,770 dólares a 6,581 dólares anuales; este poder adquisitivo de la población se vinculó a las primeras necesidades, como la obtención viviendas y apartamentos cuyo comportamiento tuvo un auge en los últimos siete años, pasando en el 2008 de un total de 303 viviendas vendidas a 444 viviendas vendidas en el 2014, crecimiento del 45% en dicho período, según estadísticas de CAPECO en un estudio local inmobiliario, tal como se muestra en la Figura 3, una mayor adquisición de viviendas y departamentos va a requerir que las personas acondicionen estos espacios de mobiliario, entre los cuales se encuentran los muebles de madera (Scotiabank, 2015).

Tabla 6

Producción Manufacturera – variaciones porcentuales anualizadas, período 2014 y 2016.

RAMAS DE ACTIVIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
PROCESADORES DE RECURSOS PRIMARIOS	-7.8	8.6	-9.3	1.8	-0.5
Arroz perlado	16	0.1	-4.9	8.8	0.3
Azúcar	2.8	6.2	2.5	-9.6	5.1
Productos cármicos	3.6	2.2	7.2	5.8	3.6
Harina y aceite de pescado	-47.2	24.3	-52	53	-19.3
Conservas y productos congelados de pescado	-3	-3.9	1.9	-17.4	-6.1
Refinación de metales no ferrosos	-3.3	12.8	-5.1	-5.5	1.3
Refinación de petróleo	-4.7	-2.8	3.3	0.4	6.3
MANUFACTURA NO PRIMARIA	4.3	3.7	-1.5	-2.6	-2
Alimentos y bebidas	5.1	1	1.8	0.0	0.2
Productos lácteos	6.8	3.6	1.4	3.1	-4.7
Molinería	2.7	-3.7	2	0.6	-4.4
Panadería	4	-3.4	-0.4	1.2	-1.9
Fideos	8.8	-0.9	5.5	-2.5	4.3
Aceites y grasas	7.2	2.6	4.6	4.5	2.3
Alimentos para animales	11.1	9.1	-1.9	-6.7	7.2
Productos alimenticios diversos	13.3	12.8	-5.5	-8	-6.2
Cerveza y malta	3.7	-0.4	0.5	-0.4	-0.8
Bebidas gaseosas y agua de mesa	4.1	4.8	1.7	9.1	7.6
Conservas de alimentos, chocolates y bebidas alcohólicas	-0.5	-5.9	9.3	-3.3	4.4
Textil cuero y calzado	-6.2	-1.4	-6.7	-5.7	-4.5
Hilados tejidos y acabados	-9.5	-4.8	1.7	-5.1	-7.7
Tejidos y artículos de punto	-8.8	6.9	7.8	-5.9	-10.2
Cuerdas, cordeles, bramantes y redes	0.6	-27.8	-6	-11.5	3.3
Cuero	12.6	4.4	-17.6	-2.1	-10.7
Prendas de vestir	-9.4	-5.7	-9	-8.7	-4.3
Otros productos textiles	-7.9	4.8	-7.6	-7	-1
Calzado	6.9	12.6	-14.4	3	4.1
Madera y muebles	7.8	1.4	-7.4	1.8	2.9
Madera	-2.2	-12.7	-9.6	-11	-4.4
Muebles	15.1	10.1	-6.3	7.8	5.7
Industria de papel e imprenta	4.5	0.6	2.3	-5.9	-0.7
Papel y cartón	0.2	23.2	-20.1	-16.6	-5.5
Envase de papel y cartón	2.4	3	0.2	1.4	7.4
Otros artículos de papel y cartón	4.5	-0.7	11	12.5	-7
Actividades de impresión	5.2	-0.6	-0.3	-17.9	2.4
Productos químicos, caucho y plásticos	2	9	1.5	-1.6	0.4
Sustancias químicas básicas	0.2	6.7	11.4	0.9	-6.4
Flores artificiales	-16.4	-8.1	12.7	-10.5	-4
Productos farmacéuticos y medicamentos	1.6	-8.7	-1.7	-20.4	10.1
Pinturas, barnices y lacas	-0.3	12.7	1.4	-2.4	-8.5
Producto de tocador y limpieza	0.4	9.6	2	-1.9	9.8
Explosivos, esencias naturales y químicos	27.5	29.1	-14.7	19.6	3.9
Caucho	-3.3	0.1	-18.4	-5.2	-10.5
Plásticos	-0.8	17.5	8.2	-1.7	-0.8
Plaguicidas, abonos compuestos y plásticos primarios	14.6	-13.2	7.4	16	-19.7
Minerales no metálicos	14.3	2.8	-0.3	-2.1	-0.2
Vidrio y productos de vidrio	13.6	-14.4	-2.3	0.2	9.5
Cemento	15.9	2.3	4.3	-1.9	1.5
Materiales para la construcción	12.6	10.4	-4.8	-3.1	-5.8
Productos minerales no metálicos diversos	15.1	12.6	-4.2	-3.8	-0.5
Industria del hierro y acero	6.2	7.3	5.5	-3.6	2.3
Productos metálicos, maquinaria y equipo	12.4	18.9	-4.9	-3.9	-11
Productos metálicos	7	29.6	-2.2	2.8	-13
Maquinaria y equipo	16.5	-15.9	0.0	-7.3	-9.2
Maquinaria eléctrica	22.2	14.5	-13.7	-30.5	15.6
Material de transporte	18.8	10.3	-8.5	-7.1	-16.2
Manufacturas diversas	-1.7	14.7	-7.2	-6	-9.9
Servicios industriales	6.8	54.4	-4.6	-7	-3.2
TOTAL	1.5	5	-3.6	-1.5	1.6

Nota: 1/ Preliminar. Actualizado con información proporcionada por los ministerios y el INEI al 15 de marzo de 2017. Tomado de Cuadro estadísticos del producción manufacturera (variaciones porcentuales anualizadas), por Banco Central de Reserva del Perú BCR, 2016, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>



Figura 3. Venta de Viviendas en Lima Metropolitana

Tomado de “El Mercado Inmobiliario en perspectiva”, por Scotiabank 2015, p. 16. Recuperado de https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/personas/prestamos/InformeInmobiliario_ESPANOL.pdf

Una investigación respecto al potencial de las exportaciones peruanas de madera elaborada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que:

Mediante una estimación muy preliminar en base a datos recogidos de entrevistas de campo, fuentes históricas y datos actuales de países, empresas, productos y bosques comparables, por cada US\$ 5 millones de ventas de muebles exportables de madera sólida, Perú deberá tener bajo manejo sustentable entre 100,000 ha y 150,000 ha de bosques naturales. En la práctica es necesario asegurar flujos de abastecimiento confiables en el tiempo y sustentables en cantidad, calidad y accesibles para una empresa o grupos de empresas. Esto requiere conocer las existencias de árboles maduros pre-cosecha en aquellas concesiones bajo manejo que estén dispuestas a participar en un programa de exportaciones. Las especies seleccionadas serán aquellas cuya disponibilidad y propiedades se ajusten a los productos bajo consideración y pasen las pruebas de acabados. (OIT, 2016, pp. 21-22)

La cadena productiva del sector de muebles de madera, está relacionada con la fase de extracción de la madera y de acuerdo con la Tabla 4 se observa que Perú se encuentra entre

los 10 países a nivel mundial con mayor área de bosque reportada ubicándose en el puesto nueve. Pero es de relevancia mencionar que de acuerdo con la investigación de la Organización Internacional del Trabajo arriba citada, la situación de la manufactura de muebles de madera en Perú necesita de una planificación para asegurar el abastecimiento predecible y formal de especies maderables con potencial, para la exportación:

En Perú y muchos otros países, la extracción de madera se ha concentrado históricamente primero en aquellos bosques, especies y productos que pudieran dar el mayor retorno con el mínimo de inversión y tiempo. En Perú fueron la caoba y el cedro. Esta situación se resuelve reemplazando los transportistas-intermediarios y proveedores informales por información anticipada de las ofertas por productores de bosques y las demandas de empresas consumidoras. La clasificación de trozos por especie y calidades permitirá ir creando un mercado regional formal de trozos y mecanismos prácticos para efectuar contratos anticipados. (OIT, 2016, p. 22)

Cabe precisar que, del total del territorio nacional el 80.1% son consideradas tierras destinadas para la producción forestal y tierras de protección, siendo para cultivos el 5.9% y para pastos y ganadería el 13.9% (MINAM, 2013). La deforestación es la causa principal de la destrucción de estos bosques tanto en la actualidad como a futuro, de acuerdo con evaluaciones realizadas por el Ministerio de Ambiente, la principal causa de la deforestación en la Amazonía peruana es “la tala y quema de bosques para la agricultura y ganadería a diferentes escalas, seguido por crecimiento de la población, mayor demanda de tierras para la agricultura y migración a la Amazonía” (MINAM, 2016, p.16), no figurando así la industria manufacturera de muebles de madera como una causa de la deforestación. Sin embargo, la escasa planificación de la industria forestal que origina se intervengan áreas fuera del bosque manejado, extracción de especies no autorizadas en los planes de manejo forestal o el corte de especies no destinados para producción para satisfacer la demanda de la industria, todo esto

como parte de una producción ilegal e informal causa una degradación forestal afectando la calidad del status de los bosques.

La mayor extensión de bosques en Perú (94%) se encuentra en la Amazonía. Los departamentos con mayor superficie de bosque amazónico húmedo son: Loreto con 35'185,486 ha, seguido de Ucayali con 9'438,899 ha, y Madre de Dios con 7'984,748 ha al 2015 (MINAM, 2017). En cuando a la industria manufacturera de muebles de madera en Perú, el mercado más importante es Lima, y es a donde se distribuye principalmente la madera, el cual representa el 44% de fabricación de muebles de madera, Arequipa tiene el 7% del mercado, Ancash, Junín, Piura, La Libertad y San Martín 4%, entre otros que ocupan el 29%, tal como se visualiza en la Figura 4 (Desco, 2011, p. 22).

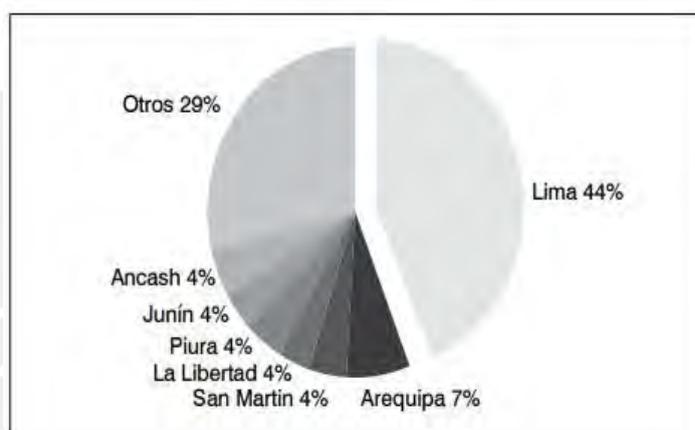


Figura 4. Fabricación de muebles-distribución por *regiones*

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, Desco. Corzo, P., Soria, L. & Orellana, S. (2011). Estudios Urbanos: hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur, p. 22. Recuperado de: http://urbano.org.pe/descargas/investigaciones/Estudios_urbanos/EU_6.pdf

Del mismo modo continuando con la cadena productiva, la segunda fase es la transformación primaria para obtener productos maderables. En la Tabla 7 se observa la producción para cada uno de estos productos al 2015.

Tabla 7

Perú: Resumen de producción de productos maderables, Año 2015

Producto	Volumen (m³)	%
Madera laminada y chapas decorativas	4,989.12	0.06%
Triplay	50,960.29	0.66%
Parquet	10,189.50	0.13%
Postes	6.82	0.00%
Durmientes	665	0.01%
Madera aserrada	579,079.15	7.51%
Carbón	40,514.08	0.53%
Leña	7,028,267.28	91.10%
TOTAL	7'714,671.24	100%

Nota: Tomado de Anuario Forestal 2015 por Ministerio de Agricultura y Riego y SERFOR, p.5. Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

Los aserraderos son las industrias de primera transformación de la madera donde se elaboran productos semiacabados que generalmente luego son destinados a una industria de segunda transformación (carpintería, ebanistería, construcción, etc.) para fabricar objetos o partes de objetos de consumo. En Perú, los mayores volúmenes de madera aserrada se producen en Loreto, seguido de Madre de Dios, Ucayali y Junín como se visualiza en la Tabla 8 (UNIQUE, 2015, p. 26). Se evidencia una relación directa entre el consumo interno de mueble y el boom inmobiliario, sobre todo en la última fase de la transformación secundaria, que involucra la fabricación de muebles para casa (dormitorio, cocina, sala y comedor), así como la fabricación para acabados de edificaciones (puertas, ventanas, closets y parquet), según estudios se indica que:

En el país existen alrededor de 18,400 establecimientos de transformación secundaria dedicados a la fabricación de partes y piezas, puertas, ventanas y marcos, muebles, artesanía, etc. De este total, menos del 3% está constituido por grandes y medianas empresas (algunas dedicadas a la exportación); el resto, es decir el 97%, son micro y pequeñas empresas. (Descó, 2011, p. 15)

Tabla 8

Perú: Producción de madera aserrada por región, Año 2015

Departamento	Aserrada (m ³)
Loreto	207,356.76
Madre de Dios	168,661.07
Ucayali	102,098.29
Junín	57,532.07
Amazonas	12,744.19
Pasco	12,173.45
San Martín	6,132.77
Cusco	4,210.06
Ayacucho	4,205.88
Huánuco	3,148.21
Cajamarca	470.96
La Libertad	271.42
Lambayeque	40
Piura	20.02
Puno	14.01
Ancash	0
Apurímac	0
Arequipa	0
Huancavelica	0
Ica	0
Lima	0
Moquegua	0
Tacna	0
Tumbes	0

Nota: Tomado de Anuario Forestal 2015, por Ministerio de Agricultura y Riego y SERFOR, p. 26. Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

Asimismo, las empresas de manufacturas dedicadas a la fabricación de muebles a nivel nacional ascienden a 14,638 representando el 78%, de los cuales 6,413 empresas se encuentran ubicadas en Lima, representado el 44% de la industria dedicada a la manufactura, tal como se muestra en Figura 5 (Desco, 2011).

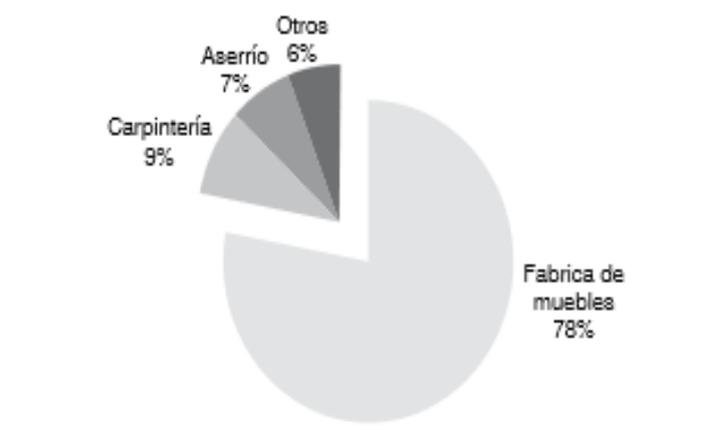


Figura 5. Distribución de las empresas de manufactura de madera, según actividad
 Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, Desco. Corzo, P., Soria, L. & Orellana, S. (2011).
 Estudios Urbanos: hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima
 sur, p. 20. Recuperado de: http://urbano.org.pe/descargas/investigaciones/Estudios_urbanos/EU_6.pdf

En el Perú, las exportaciones de muebles de madera fueron de US\$ 3'320,311 en el período 2016, monto que registro una contracción de 30.6% con respecto al periodo anterior. Principalmente, por una reducción de venta de muebles de madera que no están asociados a los utilizados en oficinas, cocina y dormitorios. La partida 940360, en el cual se encuentra todos los demás muebles de madera, se contrajo en 30.6%, así como la partida 940350, muebles utilizados en el dormitorio se contrajo en 39.4% con respecto al 2015 (ESTATCOMPERU, 2016).

No obstante, las exportaciones de muebles de madera han crecido en los utilizados en otros ambientes como lo muestra la partida 940330, muebles de madera utilizados en las oficinas, que registró la cantidad de US\$ 143,465, monto que creció en 1.7% con respecto al año anterior. La partida 940340, que representa los muebles de madera utilizados en las cocinas generó un monto de US\$ 85,994, cantidad que creció en 15.6%. En las dos últimas partidas mencionadas se denota que hay una expectativa de nicho de mercado, siendo el subsector más demandado la producción de muebles de madera de cocina la que tiene mayores proyecciones de ventas para el mercado exterior, tal como se aprecia en la Tabla 9 (ESTATCOMPERU, 2016).

Partida	Descripción	2013	2014	2015	2016	Var.% 16/15
940330	Muebles de madera del tipo utilizados en las oficinas	288,612	277,444	141,087	143,465	1.7%
940340	Muebles de madera del tipo utilizados en las cocinas	292,774	112,983	74,415	85,994	15.6%
940350	Muebles de madera del tipo utilizados en los dormitorios	1'576,084	1'427,902	1'056,932	640,057	-39.4%
940360	Demás muebles de madera	4'184,936	4'175,687	3'512,147	2'450,795	-30.2%
Total general		6'342,406	5'994,016	4'784,581	3'320,311	-30.6%

Nota: Tomado de ESTATCOMPERU, Sistema de Consultas de Estadística de Comercio Exterior del Perú. (2016). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, alimentado de información de SUNAT.

Cabe resaltar que dentro de las exportaciones peruanas a Estados Unidos, país al cual se dirigen casi el total de todas las exportaciones de la industria de muebles de madera se captura el 70.2% de participación total en 2016, reafirmando entonces que es el principal mercado de destino. El segundo país al cual se le envían las exportaciones peruanas es Italia con una participación neta de 13.1%. Asimismo, el tercer y cuarto país que registran demandas significativas son Panamá y Chile con 8.3% y 3.1% respectivamente en el 2016, según se muestra en la Tabla 10. Nuestros cuatro principales destinos en el exterior (Estados Unidos, Italia, Panamá y Chile) representan el 94.7% de las exportaciones totales de muebles de madera en el 2016, siendo el puerto principal por el que salen los productos derivados de madera, en este caso muebles, el Callao, tal como se visualiza en la Tabla 11. (ESTATCOMPERU, 2016).

Tabla 10

Principales Países a los que Exporta Perú – Industria del Mueble de Madera (US\$ FOB)

Rank	País	2013	2014	2015	2016	Var.% 16/15	Par.% 2016
1	Estados Unidos	4'106,394	4'174,816	3'144,958	2'329,869	-25.9%	70.2%
2	Italia	870,910	762,843	746,942	434,619	-41.8%	13.1%
3	Panamá	52,502	601,476	380,947	276,514	-27.4%	8.3%
4	Chile	351,394	182,716	367,707	102,983	-72%	3.1%
5	Colombia	18,908	20,033	400	49,934	12,383.5%	1.5%
6	Barbados	-	-	-	41,863	-	1.3%
7	Ecuador	201,377	7,773	2,091	29,796	1,325%	0.9%
8	Bolivia	440,131	29,052	33,427	20,368	-39.1%	0.6%
9	Australia	8,229	-	-	10,000	-	0.3%
10	Reino Unido	625	-	22	9,067	41,112.9%	0.3%
	Resto de Países	291,934	215,307	108,087	15,297	-85.8%	0.5%
Total general		6'342,406	5'994,016	4'784,581	3'320,311	-30.6%	100%

Nota: Tomado de ESTATCOMPERU, Sistema de Consultas de Estadística de Comercio Exterior del Perú. (2016). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, alimentado de información de Sunat.

Tabla 11

Principales Vías de Salida de Muebles, según Principales Países (US\$ FOB)

Aduana	2014			2015			2016		
	Italia	Panamá	Estados Unidos	Italia	Panamá	Estados Unidos	Italia	Panamá	Estados Unidos
Área del Callao	40	1,184	188,876	-	4,081	158,320	100	11,303	116,771
Arequipa	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marítima del Callao	762,803	600,292	3'985,940	746,942	376,866	2'986,537	434,519	265,211	2'213,098
Mollendo – Matarani	-	-	-	-	-	100	-	-	-
Tacna	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total general	762,843	601,476	4'174,816	746,942	380,947	3'144,958	434,619	276,514	2'329,869

Nota. Exportaciones de las partidas 940330, 940340, 940350, 940360. Tomado de ESTATCOMPERU, Sistema de Consultas de Estadística de Comercio Exterior del Perú. (2016). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, alimentado de información de SUNAT

Es así que las principales 10 empresas productoras más representativas cuenta con sede en Lima y orientadas a exportar a nivel internacional tuvieron una participación de 54.8% en el período 2016, las que tienen la siguiente participación individual: Flores Rojas Artesanías S.A.C. (San Juan de Lurigancho) tiene una participación del 16%, exportando directamente a los Estados Unidos; Padre Daniel Asociación de Artesanos (Lima) con 8.6% y su principal mercado de exportación es Italia; Artesanías San José Sociedad Anónima Cerrada (San Juan de Lurigancho) con 6.6% y su principal mercado de exportación es Estados Unidos; la Asociación de Artesanos Cordillera Domi (Lima) con 4.7% y su principal mercado de destino es Italia; Alida S.A. (Lima) con 4.6% y su principal mercado de destino es Panamá; Artes del Sur S.A.C (Los Olivos) con 3.6% de las exportaciones quienes dirigen su exportación a la Estados Unidos entre otras empresas que se aprecian en la Tabla 12 (ESTATCOMPERU, 2016).

Tabla 12

Principales Empresas Exportadoras -Industria del Mueble de Madera (US\$ FOB)

Rank	Empresa	2013	2014	2015	2016	Var. %16/15	Part.% 2016
1	Flores Rojas artesanía S.A.C	583,100	819,886	802,932	530,346	-33.9%	16%
2	Padre Daniel Asociación de Artesanos	391,557	416,245	312,432	285,375	-8.7%	8.6%
3	Artesanías San José S.A.C	387,390	471,616	275,691	217,525	-21.1%	6.6%
4	Asociación de Artesanos Cordilleras Domi	402,044	267,148	467,524	156,254	-66.6%	4.7%
5	Alida S.A.	22,233	24,861	40,423	153,456	279.6%	4.6%
6	Artes del Sur S.A.C.	348,015	145,860	116,190	118,200	1.7%	3.6%
7	Romero Torres S.A.C	192,780	481,869	301,924	110,275	-63.5%	3.3%
8	Instalaciones y Decoraciones S.A.C.	83,344	114,516	2,400	108,106	4,404.4%	3.3%
9	Díaz Abadía Samuel Antonio	154,366	187,699	130,463	72,815	-44.2%	2.2%
10	Wichay Perú S.A.C.	42,750	80,151	83,371	67,481	-19.1%	2%
	Resto de Empresas	3,734,827	2,984,165	2,251,231	1,500,478	-33.3%	45.2%
	Total General	6,342,406	5,994,016	4,784,581	3,320,311	-30.6%	100%

Nota. Tomado de ESTATCOMPERU, Sistema de Consultas de Estadística de Comercio Exterior del Perú. (2016). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, alimentado de información de Sunat.

1.2 Conclusiones

Se ha determinado que la industria del mueble de madera en Perú ha presentado un crecimiento promedio del 2012 al 2016 de 6.5% (BCRP, 2016), con potencial para ofertar muebles principalmente utilizados en oficina, cocina y dormitorios. En el Perú el incremento por el consumo de muebles de madera está relacionado con el mayor nivel adquisitivo de la población, quienes se enfocan en características como la resistencia de la madera, la calidad y el diseño de los productos finales, haciendo a su vez que sean productos demandados en el exterior, siendo Estados Unidos el primer importador mundial.

La industria productora del mueble de madera se encuentra mayormente concentrada en Lima con una participación del 44% a nivel nacional (Descos, 2011). Como principales mercados de exportaciones se tiene a los EE. UU., Alemania y Reino Unido, considerando que EE. UU. es el onceavo país que atiende la demanda mundial (WITS, 2017), sin embargo, no tiene establecida una prioridad competitiva, siendo su fortaleza los vínculos con sus socios comerciales.

A nivel mundial el principal referente es China que abastece al 28.3% de la demanda mundial, dado que aprovecha su mano de obra calificada a bajo coste, no obstante, se ve supeditado al elevado costo del traslado de la madera, como materia prima y la falta de

innovación y calidad de diseño en sus productos finales, situación que se presenta en el Perú como ventaja comparativa. Así también, es para advertir que Brasil el referente más próximo de América del Sur ha desarrollado proceso de industrialización del sector de muebles de madera, adquiriendo nuevas tecnologías y mejoras en los procesos de calidad y diseño.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La industria de muebles de madera en Perú presenta un crecimiento constante debido a que tiene una relación directa positiva con el sector inmobiliario, cuyo comportamiento ha sido de auge en los últimos siete años, sobre todo en la fase de transformación secundaria que involucra los muebles de madera para casa (dormitorio, sala, cocina y comedor), y oficina. Estados Unidos es el principal mercado de destino con un 38.1% de la demanda mundial. El consumidor estadounidense valora la calidad del producto, prevaleciendo la innovación, creación y diseño, produciendo muebles útiles y necesarios para el consumo humano (Espin, 2015), ventajas comparativas que tiene la industria del mueble de madera en el Perú con respecto a sus competidores como Brasil, EE. UU. y China. Si bien China es un gran competidor por poseer mano de obra calificada a bajo coste (Han, Wen & Kan, 2009), el Perú tiene ventajas como la producción del principal insumo, la especialización de la producción, la calidad y el diseño de los productos finales, características que predominan fuertemente en el mercado estadounidense. Asimismo, en Sudamérica, Brasil es nuestro principal referente en cuanto a mejoras productivas e industrialización de los productos de madera.

2.2 Visión

La industria del mueble de madera en Perú para el 2026 debe encontrarse entre las tres primeras exportadoras de Sudamérica, reconocida en los Estados Unidos por su calidad de servicio, diseño, innovación y manejo sostenible de los recursos naturales.

2.3 Misión

Elaborar muebles de madera fortaleciendo la cadena productiva, desde la captación del insumo principal hasta la obtención del producto final, a través de la incorporación de tecnologías innovadoras y mejoras técnicas orientadas a producir productos de calidad y diseños exclusivos, especializándose en líneas de productos específicos, fomentado el uso de

la madera reforestada. Todo ello, contando con personal sumamente calificado, permanente capacitación de los recursos humanos, técnicos y empresarios. Sin olvidar apoyar la mejora de la calidad de vida con la participación activa en la preservación del medio ambiente.

2.4 Valores

Motivarán el comportamiento de los grupos de interés en el proceso de cumplimiento de la visión y misión de la industria del mueble de madera en Perú, definiéndose su carácter. Se han identificado los siguientes valores como fundamentales para ser competitivos en el mercado internacional:

Responsabilidad social con el medio ambiente. Trabajando bajo los estándares ambientales normados por el Estado peruano, llevando los procesos productivos con eficiencia cumpliendo las metas de producción solo con la materia prima necesaria y evitar impactos negativos en la obtención de la materia prima, con la comunidad donde opera contribuyendo al desarrollo y mejora socio económica basándose en la sustentabilidad de la industria del mueble de madera.

Innovación del producto. Los muebles de madera exportados son la imagen de la industria peruana en un sentido global además son clave para lograr la competitividad en el mercado internacional. Compromiso con nuestros clientes al satisfacer su demanda con un producto de calidad en el mercado internacional.

Honestidad al publicitar, comercializar e informar sobre el producto que produce la industria del mueble de madera en Perú. El producto que se muestra en los medios de marketing es el mismo que llegará a manos del cliente.

Eficacia de la industria del mueble de madera demostrada en el cumplimiento de la misión y visión a través de los objetivos de corto y largo plazo cumplidos en los periodos de tiempo establecidos.

Calidad del producto, desde las fases iniciales del proceso (materia prima) hasta la

entrega del mismo al cliente (producto acabado).

Disponibilidad al cambio, al competir en un mercado internacional que por su naturaleza es variado es importante la adecuación continua a las necesidades de éste.

Mejora continua, el producto producido es evaluado en el mercado internacional por lo que el proceso productivo es cada vez más riguroso. La gestión de la calidad y de producción son el punto de partida hacia una industria moderna y competitiva.

Tecnología, para lograr dinamismo y capacidad de reacción ante las demanda de los mercados internacionales.

2.5 Código de ética

Por medio del código de ética se expresa y afirma los valores, principios y normas éticas que la industria del mueble de madera en Perú ha hecho como parte inherente a su operación.

Colaboradores, se garantiza el respeto a la dignidad, costumbres, idiosincrasia personal de los mismos así como áreas y herramientas apropiadas para su desarrollo y bienestar presente y futuro.

Proveedores, se busca la promoción de relaciones cordiales en las negociaciones propias de la industria así como la búsqueda de su desarrollo integral considerando que forma parte de la cadena de suministro de un producto de exportación a mercados internacionales.

Clientes, se busca la eficiencia en el servicio, interesados en consumir un producto que cumple los estándares de exportación, siendo importante como valor agregado del producto el apoyo en su crecimiento.

Competidores, competir con los ofertantes internacionales de la misma industria de manera activa y objetiva, basándose en los valores éticos de la industria.

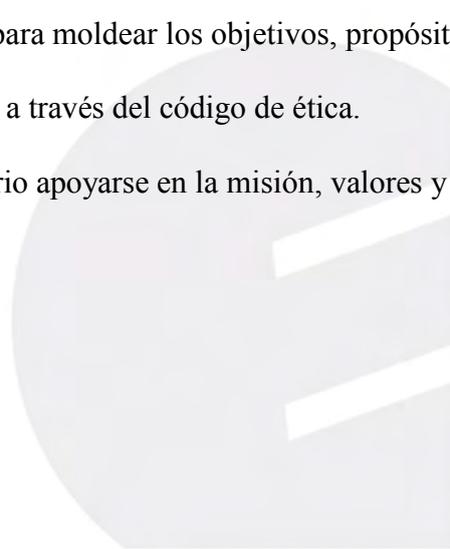
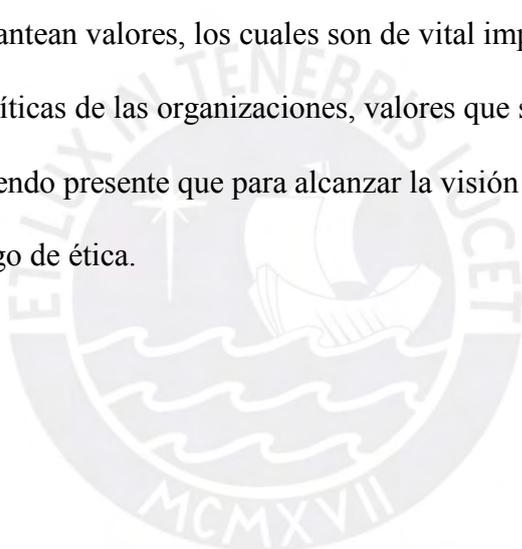
Sociedad, Ser parte impulsadora del crecimiento socio-económico del área geográfica donde se desarrolla la industria del mueble de madera en Perú.

2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se han determinado la visión, misión, valores y código de ética de la industria del mueble de madera en Perú. Se plantea una visión a largo plazo que permita que la industria del mueble de madera sea reconocida en el comercio internacional, como uno de los tres principales países exportadores en Sudamérica. Para lograrlo, se plantea la misión de enfocarse en la cadena industrial, a través de la incorporación de tecnologías innovadoras, orientada a producir productos de calidad y diseños exclusivos, especializándose en líneas de productos específicos y fomentando el uso de la madera reforestada.

Asimismo, para encaminar las actividades de la industria y establecer los lineamientos a seguir, que motiven el comportamiento de los grupos de interés y que definan su carácter, se plantean valores, los cuales son de vital importancia para moldear los objetivos, propósitos y políticas de las organizaciones, valores que se afirman a través del código de ética.

Teniendo presente que para alcanzar la visión es necesario apoyarse en la misión, valores y código de ética.



Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis del entorno permitirá identificar según distintos criterios los aspectos a favor y en contra para el desarrollo de la industria de muebles de madera en Perú, así como las amenazas, riesgos, oportunidades y características en general para determinar una adecuada estrategia. Mediante el citado análisis permitirá obtener la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil competitivo (MCP) y la Matriz de Perfil Referencia (MPR).

3.1 Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales

Una Industria funciona y realiza sus planes estratégicos tomando decisiones en base a las influencias de su entorno interno y externo. La ubicación geográfica, la economía actual de la organización, de su entorno externo cercano que ejerce una influencia directa porque pueden llegar a alterar la dinámica normal de ventas, precios de venta, market share, stocks, etc. De manera que es importante evaluar las naciones que entran en este círculo de influencia para determinar el tipo de relaciones, vínculos que se van a establecer entre ellas, cuáles son posibles y dentro de ello qué es lo más conveniente. “Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son Intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales”, tal como se aprecia en la Figura 6 (D’Alessio, 2015, p. 93).



Figura 6. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2015, p. 96. Lima, Perú: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957/1983), los intereses nacionales son estrategias y pautas que requiere un Estado para crear alianzas y definir objetivos comunes entre las naciones o identificar intereses opuestos que se contraponen a los objetivos planteados. Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia en la cual se establece si la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si no se llegara a alcanzar podrían generar daños peligrosos; (c) mayores, si afectan en forma adversa; y (d) periféricos, si las consecuencias generales son marginales (D' Alessio, 2014).

El Plan Bicentenario. El Perú hacia 2021 elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN es el instrumento técnico que contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico del país. El CEPLAN como organismo técnico especializado ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico teniendo la misión de conducirlo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país (CEPLAN, 2011). En este sentido, dicho Plan señala las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años, el cual contiene como objetivos estratégicos los siguientes seis ejes principales:

Derechos humanos e inclusión social. Es un eje transversal, pues su pleno ejercicio depende del cumplimiento de diferentes objetivos nacionales (economía competitiva, adecuada infraestructura, acceso a los servicios o un ambiente sano). El fin último de este objetivo es la inclusión social de la población para tener igualdad de oportunidades que minimizan la vulnerabilidad de un país en su proceso de desarrollo. La minimización de la pobreza, el desarrollo de capacidades que beneficien a las generaciones presentes y futuras, mejorar la calidad de vida, el acceso a la salud, la educación queda recogido en este objetivo

estratégico que se logrará mediante el fomento de una cultura nacional de respeto a los derechos humanos (CEPLAN, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios. Este segundo eje estratégico busca garantizar el acceso de manera equitativa y eficiente a los servicios básicos para el desarrollo de una sociedad, como son educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, unas mejores condiciones de vida incrementan el capital humano y facilita la acumulación de riqueza de quienes viven en el país (CEPLAN, 2011). En ese sentido, el Perú mantiene 21 acuerdos comerciales vigentes, siendo su mayor socio económico comercial Estados Unidos, Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE.UU. suscrito en Washington D.C. el 12 de abril de 2006, entrando en Vigencia el 1 febrero 2009. El presente acuerdo se centra en el fortalecimiento de capacidades institucionales, consolidando el ingreso de productos al mercado estadounidense y mecanismos para la solución de controversias (MINCETUR, 2017).

Estado y gobernabilidad. Este objetivo tiene como meta lograr tener un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública. Para lograrlo se plantea desarrollar mecanismos que permitan consolidar la institucionalidad democrática y representatividad política en los tres niveles de Gobierno; desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano; garantizar efectivamente el Estado de derecho y seguridad ciudadana; garantizar la seguridad nacional, la integración y cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica y velar por los miembros de la comunidad peruana en el exterior (CEPLAN, 2011). Históricamente el Perú mantiene un pasado de conflictos limítrofes que modificó sus fronteras con Chile, Ecuador y Bolivia dejando a este último sin salida al mar, hechos como los mencionados debilita las alianzas comerciales restando oportunidades comerciales como región debilitando la integración.

Economía diversificada, competitividad y empleo. Este cuarto objetivo estratégico está referido a incrementar la competitividad del país en un contexto internacional mediante el aprovechamiento de sus recursos, siendo un país productivo con capacidad para generar bienestar e inclusión social; involucrando no solo al sector público sino también al privado. Existen 3 grupos de pilares que representan la competitividad de un país: pilares básicos (instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria), pilares aumentadores de eficiencia (educación superior y capacitación, eficiencia en el mercado de bienes y servicios, eficiencia en el mercado laboral, desarrollo de mercados financieros, acceso a la tecnología, tamaño del mercado) y los pilares de sofisticación e innovación (sofisticación productiva e innovación) (CEPLAN, 2011).

Es de vital importancia la estabilidad económica y política de Estados Unidos para la penetración de la industria a su mercado. Con relación a China se dificulta la exportación del producto por ser un competidor directo en el mundo por sus bajos costos de producción. Dentro de la región se tiene como competencia a los países limítrofes como Brasil, Colombia y Chile los cuales presentan un sector forestal desarrollado en contraste con el Perú, el cual es altamente competitivo por la diversidad de riquezas naturales.

Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Busca ser sostenible en el tiempo buscando la integración interna de la economía, la sociedad y el ambiente acorde con la integración geoeconómica y geopolítica. Ello para lograr un desarrollo equitativo en las regiones del país para disminuir la brecha de la generación de riqueza por zonas. El crecimiento a lo largo de los años en el Perú ha sido siempre heterogéneo debido a que existen diferencias significativas en cuanto al desarrollo por los diferentes niveles de productividad y competitividad de las regiones del interior, los que a su vez se explican por las diferencias en la disponibilidad y calidad de infraestructura que al final elimina o disminuye el apoyo a las actividades económicas propias de una región. Por lo que el objetivo

último de este eje es incrementar la importancia económica de las regiones, desarrollando nuevas actividades económicas y fortaleciendo las ya existentes para permitir la diversificación de la economía (CEPLAN, 2011). Es preciso resaltar que, Brasil considera al Perú como un área que le permitirá satisfacer sus requerimientos de energía eléctrica, en base al enorme potencial andino-amazónico de reservorios y caídas de agua; así como para el mejoramiento de sus suelos amazónicos con el uso del fosfato proveniente del territorio peruano, facilidad de acceso al Pacífico para extender su influencia económica. Parte de las obras energéticas previstas en la selva peruana se originan según las necesidades de Brasil (CEPLAN, 2011). Con relación a Chile se considera que los ejes Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamérica – IIRSA, presentan diferentes ventajas de interconexión con los principales mercados de América del Sur (Buenos Aires Sao Paulo y Río de Janeiro) (CEPLAN, 2011).

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. Este eje estratégico está orientado a proteger el patrimonio ambiental existente y minimizar el impacto de actividades que se desarrollen en el territorio nacional, así como reducir la vulnerabilidad ante desastres naturales (CEPLAN, 2011). Es por ello que se cuenta con FSC Perú (Forest Stewardship Council) certificación que abre las puertas hacia un manejo sostenible y responsable de la materia prima, mejorando así la imagen de las empresas brindando al cliente un producto que ayude a la conservación de las especies maderables y al bienestar de las comunidades vecinas. Certificación con la que también cuentan los países de Brasil, Colombia y Chile entre otros.

En base a estos 6 objetivos estratégicos plasmados en el Plan Bicentenario Perú hacia el 2021 se incluye los principales vínculos internacionales, donde se ha determinado el nivel de intereses comunes con otras naciones, tal como se aprecia en la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de Intereses Nacionales de Perú – MIN

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Oportunidades y acceso a los servicios	EE.UU			
2. Estado y gobernabilidad			(Chile) (Ecuador)	(Bolivia)
3. Economía, competitividad y empleo	China EE.UU	(Chile)	Brasil Colombia	
4. Desarrollo, territorial e infraestructura productiva		Brasil Chile		
5. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres			Brasil Chile Colombia	

Nota: Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú. Pearson.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual del sector Producción, PESEM 2012-2016, tiene como enfoque estratégico la necesidad de una política de desarrollo productivo en el sector de producción y pesca dentro del Perú. Para ello, establece que se debe contar con un Estado normativo, regulador e innovador que permita promover la competitividad, la innovación tecnológica, valor agregado y la diversificación productiva, por medio de cambios en la estructura productiva, y actividades intensivas en conocimiento y tecnologías que permitan generar mayor calidad en la realización de nuestros productos. Dentro del sector de manufacturas no primarias donde se encuentra el sector de la industria de derivados de la madera se considera la diversificación en el desarrollo regional e infraestructura según se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016

Ejes	Objetivo Nacional		Lineamientos nacionales
Economía, competitividad y empleo	Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad	Estructura productiva	<p>3. Promover la producción, el desarrollo empresarial local y el empleo mediante el impulso al desarrollo de industrias de transformación, priorizando los sectores de producción exportable.</p> <p>4. Fortalecer las industrias nacionales orientadas al mercado interno y promover su participación en los mercados internacionales.</p> <p>9. Promover el desarrollo del tercer sector o economía solidaria (cadenas productivas, alianzas estratégicas, subcontrataciones), para convertir la agricultura campesina en agricultura comercial y los MYPE en PYME formales.</p> <p>10. Posibilitar el acceso de todos los tipos de empresas, en especial de las MYPES, a los mercados financieros con igualdad de oportunidades y promover el desarrollo empresarial en la conducción de las unidades de producción familiar en los ámbitos urbano y rural.</p>
		Empleo	<p>4. Apoyar la competitividad empresarial de las MYPE, las PYME y la agricultura campesina, y promover una normativa que establezca un marco legal e institucional para que estas unidades económicas funcionen como tercer sector</p>
Desarrollo regional e infraestructura	Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.		<p>12. diversificar la base productiva regional mediante la instalación de conglomerados de cadenas productivas, según la vocación de sus recursos y la infraestructura productiva actual y potencial, teniendo en cuenta los objetivos de integración e intercambio con la economía nacional e internacional.</p>
Recursos naturales y ambiente	Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y eco sistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.	Recursos naturales	<p>3. Promover la conservación y el aprovechamiento sostenible del patrimonio natural del país con eficiencia, equidad y bienestar social, realizando acciones para proteger la biodiversidad, controlar la pérdida de bosques y ecosistemas, garantizar la sostenibilidad de la actividad pesquera, conservar el patrimonio genético nativo y revalorar los <u>conocimientos tradicionales</u>.</p>
		Calidad ambiental	<p>1. Proteger el ambiente y sus componentes con enfoque preventivo y recuperar la calidad ambiental, asegurando la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de las personas.</p>
Oportunidades y acceso a los servicios	Igualdad de oportunidades y acceso universal a os servicios básicos.	Seguridad alimentaria	<p>Promover en forma especial el incremento del consumo per cápita de alimentos marinos y los provenientes de la pesca continental.</p>

Nota: Tomado de PRODUCE (2012).

3.1.2 Potencial nacional

Los elementos que permiten determinar qué tan fuerte es el Perú para alcanzar los intereses nacionales relacionados con la industria del mueble de madera son:

Estructura poblacional, lo demográfico. Según el Censo Nacional del 2007, la población del Perú es de 28,221 millones de habitantes (INEI, 2013). Según el Plan Bicentenario de CEPLAN sostiene qué cambios en la estructura demográfica traen consigo nuevos retos y oportunidades, ya que habrá un incremento de la participación de la población en la edad de trabajar generando así lo que se denomina el “bono demográfico”, en donde se espera tener menos población dependiente y un mayor nivel de población en edad de trabajar, es aquí donde se debe aprovechar en otorgar capacitaciones técnicas para generar oportunidades de trabajo productivo. Así también, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2017) la industria de muebles de madera está concentrada en Lima con el 44%, seguido de Arequipa con 7% y San Martín con el 4%, las cuales tienen una tasa de crecimiento promedio anual de población proyectada al 2025 en 1.42%, 0.99% y 1.07% respectivamente, como se visualiza en la Tabla 15.

El perfil demográfico genera ventajas comparativas frente a otras naciones, ya que una mayor cantidad de jóvenes en edad de trabajar, con opciones a recibir capacitación técnica, forman un mercado laboral competitivo. Dentro de los países de Latinoamérica, Perú al 2014 tenía una mayor cantidad de jóvenes destinada a formar parte de la población económicamente activa, incluso más que Brasil, que es nuestro principal referente en la industria del mueble de madera, y Colombia quien tiene también representatividad en esa industria, tal como se visualiza en la Figura 7 (INEI, 2009, p.30). Asimismo:

Por ventana de oportunidad demográfica (o “dividendo demográfico”) entendemos el período en el que la proporción de población en edad de trabajar es mayor que la población dependiente. Se trata de un período especialmente favorable para el

desarrollo debido a los aumentos potenciales de la viabilidad productiva y de ahorro, así como a la oportunidad de invertir en el crecimiento económico. Esta ventaja puede dar lugar a un mayor crecimiento económico si se cuenta con las políticas, instituciones y mercados necesarios para apoyar y promover el crecimiento. (OCDE, 2017, p. 97)

Tabla 15

Perú Población Estimada y Proyectada y Tasa de Crecimiento Medio Anual, según departamento 1995 -2025

Departamento	Población			Tasa de Crec. Medio Anual (Por cien)		
	1995	2010	2025	1995 - 2000	2005 - 2010	2020 - 2025
Perú	23'926,300	29'481,933	34'412,393	1.66	1.16	0.95
Costa 1/						
Ica	607,707	747,338	859,784	1.58	1.18	0.83
La Libertad	1'385,811	1'746,913	2'082,737	1.87	1.29	1.08
Lambayeque	995,240	1'207,589	1'354,261	1.73	0.96	0.67
Moquegua	139,375	171,155	198,646	1.77	1.08	0.93
Piura	1'496,436	1'769,555	1'974,262	1.46	0.87	0.62
Tacna	237,762	320,021	383,370	2.50	1.52	1.14
Tumbes	166,138	221,498	264,519	2.18	1.71	1.03
Sierra						
Ancash	1'012,624	1'118,265	1'201,465	0.72	0.59	0.41
Apurímac	405,285	448,813	472,737	0.70	0.62	0.21
Arequipa	996,389	1'218,168	1'427,001	1.71	1.07	0.99
Ayacucho	551,374	650,718	760,414	0.73	1.25	0.94
Cajamarca	1'334,659	1'500,584	1'547,694	1.03	0.57	0.04
Cusco	1'108,235	1'274,742	1'382,372	1.16	0.75	0.44
Huancavelica	418,978	475,693	524,187	0.87	0.87	0.48
Huánuco	696,505	826,932	911,280	1.42	0.98	0.50
Junín	1'136,690	1'301,844	1'438,414	1.06	0.75	0.57
Pasco	255,005	292,955	324,137	0.95	0.90	0.59
Puno	1'151,214	1'352,523	1'556,885	1.23	0.89	0.95
Selva						
Amazonas	364,367	413,314	428,603	1.12	0.62	0.07
Loreto	765,047	983,371	1'121,953	2.08	1.39	0.67
Madre de Dios	73,984	121,183	168,768	3.77	2.87	1.96
San Martín	585,402	782,932	943,582	2.49	1.62	1.07
Ucayali	339,182	464,875	548,330	2.85	1.59	0.95
Lima y Callao						
Prov. Constitucional del Callao	697,345	941,268	1'151,132	2.50	1.66	1.26
Lima	7'007,548	9'113,684	11'385,860	2.08	1.47	1.42

Nota: Tomado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025". Boletín de Análisis Demográfico N° 37, p. 30. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol37-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

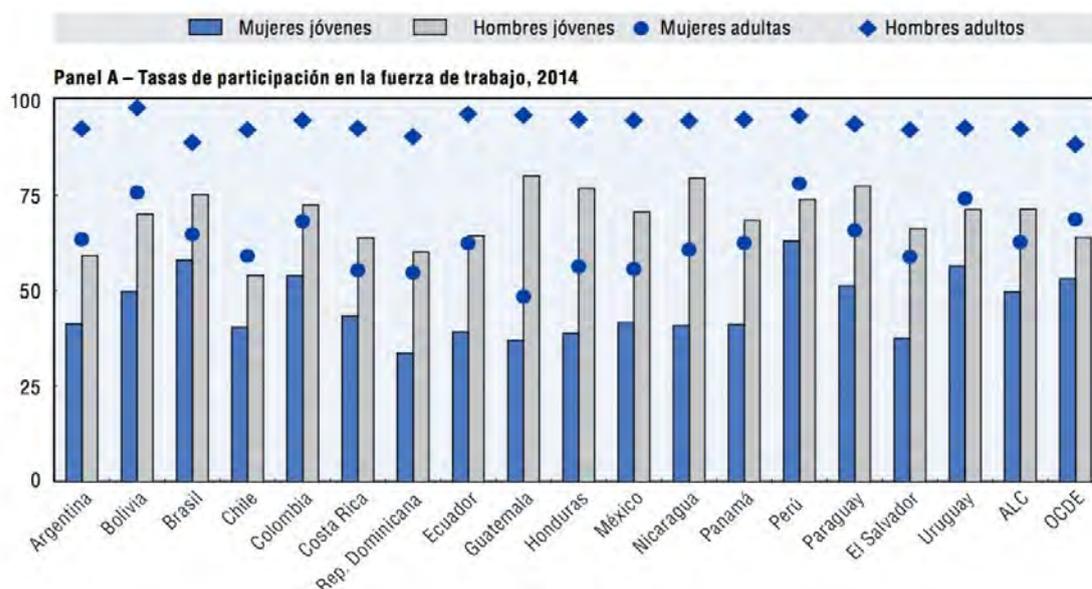


Figura 7. Situación de los jóvenes latinoamericanos en el mercado laboral (15-29 años). Tomado de Perspectivas económicas de América Latina 2017 Juventud, Competencias y Emprendimiento elaborado por la OCDE Centro de desarrollo, Banco de Desarrollo de América Latina y Cepal, p. 102. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf

Un factor crucial para el desarrollo del país es la distribución de la población en las distintas zonas rurales o urbanas. Respecto a ello, Perú vive un proceso de transformación, registrando en el 2010 el 76% de la población en zonas urbanas y el 24% en zonas rurales. Se espera que al 2021 el proceso de urbanización se desacelere y la población urbana llegue a alcanzar solo el 78% de la población total peruana, tal como se muestra en la Figura 8. La industria del mueble está altamente correlacionada con el incremento del poder adquisitivo de la población peruana, siendo así que una mayor cantidad de ingresos en la población, podría ser considerada como una de las principales variables para determinar el crecimiento del sector inmobiliario, así como el factor de capital humano es determinante en la producción de industria de muebles de madera, que actualmente se encuentra conformada por una población joven en edad de trabajar (CEPLAN, 2016).

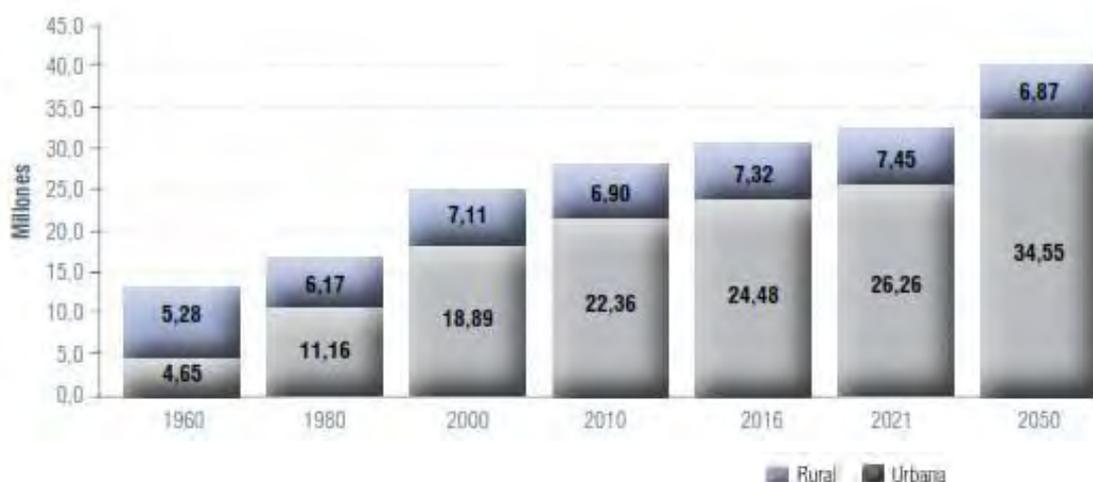


Figura 8. Población urbana y rural, 1960-2050

Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado, Perú hacia el 2021 CEPLAN”.

IFs-Universidad de Denver, p. 61. Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>

El tamaño y la forma del territorio, lo geográfico. El Perú es un país ubicado en la zona central de América del Sur, ubicación estratégica frente a las tendencias de desarrollo económico global. Su ubicación en el centro del área andina, conectado con la Amazonía y de cara al Pacífico, permite la integración y cooperación fronteriza, regional, subregional y hemisférica proyectándose como núcleo productivo y comercial regional. Se encuentra situado frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13". Con una extensión de 128.5 millones de hectáreas, es el tercer país más extenso de Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: costa, sierra y selva. De los 128.5 millones de hectáreas, ocho millones de hectáreas tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles (Proinversión, 2017).

Así también, el Perú cuenta con significativos recursos forestales, toda vez que posee una gran reserva de bosques naturales en las regiones de costa, sierra y selva, con una extensión significativa 74 millones de hectáreas, ocupando el segundo lugar de América del Sur, seguido por Brasil; en contraste se ve afectado por el proceso de deforestación generado por la tala y minería ilegal: según el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre –

SERFOR, en total 156,462 hectáreas de bosques amazónicos desaparecieron en el 2015 en el Perú. Esta cifra representa un 11.9% menos de lo registrado en el 2014 que ascendió a 177,566 hectáreas (Diario el Comercio, 2017).

Con relación a la posición geográfica, el territorio peruano cuenta con una ubicación privilegiada, teniendo comunicación con el Océano Atlántico por el Río Amazonas y Brasil. La Cordillera de los Andes permite la unión entre Perú y Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Con los países de la APEC, la conexión se realiza a través del Océano Pacífico. Se están afianzando las vías de acceso (puertos, aeropuertos y un sistema de carreteras), lo cual permitirá la conexión desde la costa del Pacífico hasta el occidente brasileño, generando de esta forma que Perú pueda servir como eficiente puente de conexión entre los mercados de América del Sur, Asia y Estados Unidos, principalmente (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

El material estratégico, lo económico. Durante el 2016, el PBI reportó un incremento de 3.9% debido al comportamiento de las exportaciones tradicionales, a la vez se registró una baja de la inversión privada de 6.1% y una disminución del gasto público en 0.5%. La caída de la inversión privada fue consecuencia de una disminución de la inversión minera debido al término de grandes proyectos así como a los problemas asociados a la ejecución de proyectos de infraestructura (BCRP, 2017). La balanza comercial registró un déficit de US\$ 3,200 millones en el 2015 a un superávit de US\$ 1,700 millones en el 2016. La inflación en los últimos meses del año se ubicó por encima de su rango meta, lo que ocasionó un aumento en los alimentos perecibles. La tasa de interés de referencia es de 4.25% siendo está sensible a las medidas para controlar la tasa de inflación. En el sector privado el nivel de crédito creció en 5.9% en febrero del 2017, encontrándose relativamente superior a la registrada en el 2016 que fue de 5.6%, pero menor a la registrada en el 2015 que fue de 8% (BCRP, 2017).

Asimismo, es importante destacar que la economía se ha visto afectada por el

fenómeno del niño que afectaría la evolución del sector agropecuario, pesca, manufactura primaria y secundaria y servicios en general. No obstante, para el 2018 se espera que recientes medidas del gobierno permitan impulsar la inversión pública para la reconstrucción de las poblaciones afectadas. Además, según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017) se espera que haya un mayor dinamismo de la demanda interna y un superávit de la balanza comercial a niveles de US\$ 4,000 millones por año, por un aumento en el nivel del envío de las exportaciones en volúmenes y mejora en los precios internacionales.

Entre los factores que ayudaron al crecimiento del PBI se encuentra el crecimiento del empleo en la economía, la liberalización comercial por medio de los tratados de libre comercio (TLC) con nuestros principales socios comerciales, un favorable contexto internacional que creó las condiciones necesarias para que las actividades económicas del país comiencen un proceso de crecimiento dinámico y estable, lo que generó un aumento en las necesidades de empleo. Finalmente se observa que un 17% proviene del crecimiento en productividad, es decir, aquel crecimiento restante de la economía que no proviene del crecimiento demográfico y el empleo. La industria de muebles de madera se encuentra en el sector de manufacturas no primarias, la cual presentó una disminución en su crecimiento de 2%, pero se proyecta que para marzo del 2017 se presente una reactivación de 0.8% dentro de la economía como porcentaje del PBI, según se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Producto Bruto Interno por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)

	2015	2016	2017*		2018*	
			RI Dic. 16	RI Mar. 17	RI Dic. 16	RI Mar. 17
Agropecuario	3.2	1.8	2.8	2.5	5	4.9
Agrícola	2	0.6	2.3	1.7	5.5	5.4
Pecuario	5.2	3.6	3.6	3.7	4.2	4.2
Pesca	15.9	-10.1	34.7	13.6	5.7	20.4
Minería e Hidrocarburos	9.5	16.3	7.4	6.9	5.1	5.9
Minería metálica	15.7	21.2	7.5	6.9	5	5.9
Hidrocarburos	-11.5	-5.1	7.1	6.8	6.6	6.4
Manufactura	-1.5	-1.6	3.5	2.2	4	3.8
Recursos Primarios	1.8	-0.5	10	6.8	4.1	6.7
Manufactura No Primaria	-2.6	-2	1.7	0.8	4	3
Electricidad y Agua	5.9	7.3	5.5	4.6	5	4.5
Construcción	-5.8	-3.1	3.6	1.8	5.5	6
Comercio	3.9	1.8	3.3	2.4	3.8	3.3
Servicios	4.2	3.9	3.9	3.4	3.8	3.5
Producto Bruto Interno	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
Nota:						
PBI primario	6.8	9.8	7.1	6	5	6
PBI no primario	2.4	2,3	3.5	2.9	4	3.6

RI: Reporte de Inflación

*:Proyección

Nota: Tomado de "Reporte e Inflación a Marzo del 2017" por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), p.21. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico es aún una desventaja en nuestro país ya que se encuentra en proceso de implementación y crecimiento a largo plazo. Según la Figura 9 de gastos innovadores de los países en el mundo, el Perú ha invertido solo el 0.1% de sus ventas totales en intensidad de gastos en innovación y desarrollo y el 2.5% de sus ventas totales en intensidad de gastos en innovación, durante el 2012. De ello, se desprende que es necesario potenciar los niveles de inversión en investigación y desarrollo (I+D) así como promover la transferencia y aprendizaje continuo. No solo se debe limitar a las capacidades de innovación, creatividad y emprendimiento sino también se necesitan ocupaciones que deben prevalecer en el tiempo, generando crecimiento y desarrollo. El capital humano es un factor relevante en la medida que posea la capacidad de absorción tecnológica y permita la creación e innovación.

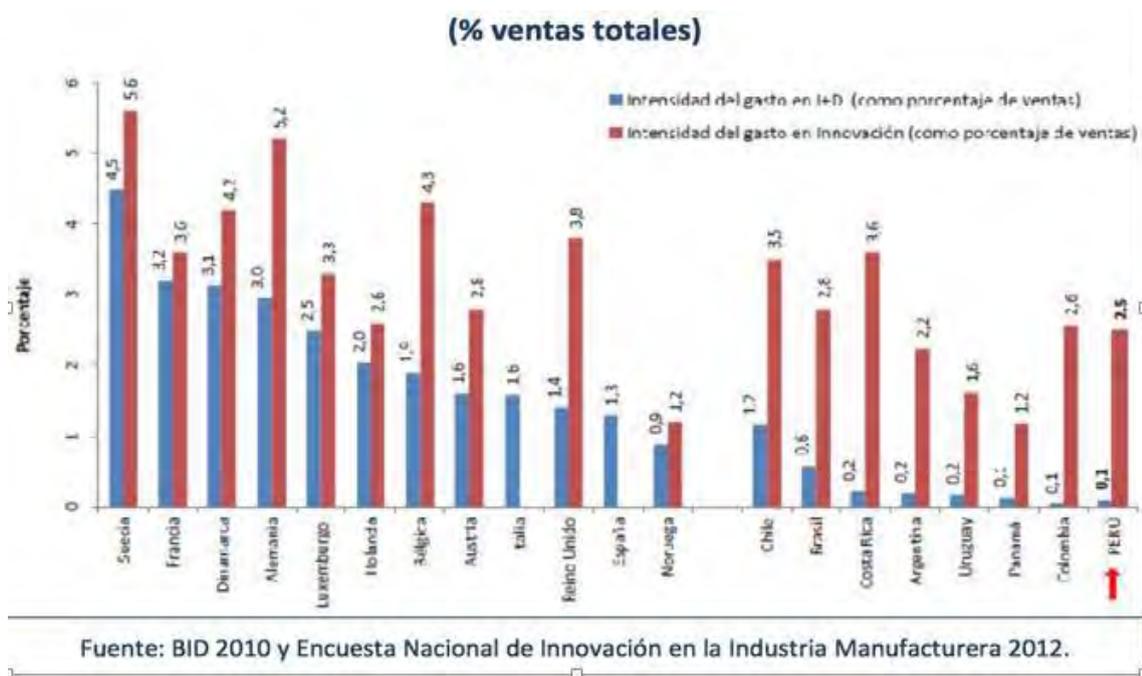


Figura 9. Gasto en actividades innovativas por países (% ventas totales).

Tomado de Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Crear para crecer. Documento sujeto para consulta pública. CONCYTEC (2014), p. 29. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

Para diversificar los productos se requiere de inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). De esta forma, la creación de nuevas tecnologías permitirá incrementar la productividad y encontrar nuevas fuentes de crecimiento. Mediante la Estrategia Nacional “Crear para crecer”, elaborada por CONCYTEC, el Plan Nacional de Diversificación Productiva, así como la Agenda de Competitividad, se espera generar incrementos importantes en la productividad y sofisticación de la estructura productiva (CONCYTEC, 2014).

En el sector de madera, donde se desarrolla la industria de muebles de madera, el Ministerio de Producción ha creado los CITE Centros de Innovación Tecnológica de madera, que agrupa a pequeños productores, fomentando la innovación tecnológica para mejorar su competitividad con impacto descentralizado. En materia de calidad, los CITE cuentan con la capacidad de expedir certificados de calidad acreditados internacionalmente, fomenta el

emprendimiento y desarrolla espacios físicos y virtuales de interacción entre expertos, asesores, casos de éxitos entre otros (PESEM, 2012). Actualmente, se promueve el desarrollo de servicios de formación, capacitación y asistencia técnica para la producción de madera.

Lo histórico, psicológico y sociológico. La población contemporánea se encuentra con una mayor apertura a la influencia de las diversas culturas de occidente y oriente, ello debido a que la gran mayoría de personas tiene mayor acceso a medios de comunicación (televisor con cable, celular, acceso de internet a través de laptop, tabletas y computador, entre otros) que generan una diversidad en los mismos grupos ya conformados, ello por la influencia de sus preferencias en los gustos, costumbres y hábitos del poblador, por lo que no es extraño que de un grupo cultural se generen otros subgrupos, ello debido a las orientaciones que tiendan a ser adsorbidas ante las nuevas tendencias. Es así que nuestra cultura, tradicional por excelencia, ha efectuado una transformación en culturas o subculturas que generan una transformación en los estilos de vida, con mayor notoriedad en las zonas urbanas. Holguín (1999) señaló que,

El Perú es una realidad en proceso de creación colectiva. El Perú actual no es el de los incas, ni el de la conquista, ni el de la independencia, ni el de la guerra con Chile, ni el de hace veinte o treinta años; su rápida transformación es señal de vitalidad, como su integración es señal de madurez. Nuestras visiones de la historia de Perú, así como nuestras percepciones de la identidad nacional, han estado marcadas por las circunstancias, buenas o malas, que ha vivido el país, así como por los procesos de cambio que han tenido y tienen lugar. (Holguín, 1999, p. 164)

La forma de Gobierno. Este factor representa una desventaja para el país, ya que se considera que a través de los años, si bien se ha tenido Gobiernos democráticos, el Estado se ha visto expuesto a altos niveles de corrupción, altas barreras burocráticas, seguidas de intereses políticos de algunos grupos de poder. Asimismo, en el 2002, se promulgo la Ley de

Reforma Constitucional (Ley N° 27680, 2002), la cual tenía como prioridad descentralizar el país y fomentar las inversiones públicas de forma más directa, responder a necesidades de cada región y la implementación de planes de trabajo que integrarían al Perú y sus regiones.

Las fuerzas armadas y desarrollo del equipamiento que posee, lo militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza consolidando una zona de paz latinoamericana y que contribuye a un clima de paz y seguridad mundial (CEPLAN, 2011).

Las Fuerzas Armadas no se encuentran en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento. El Perú cuenta con tres fuerzas militares: Ejército peruano, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú. Actualmente el servicio militar es voluntario y durante el 2006 el gasto militar fue de 1.5% del PBI lo que lo ubicaba en la posición 94 a nivel mundial (Central Intelligent Agency – CIA, 2012). Al 2015, “el ranking del Global Firepower sobre los ejércitos en el mundo ubica al país en el puesto 51 por debajo de Brasil, Chile y Argentina. Y tiene uno de los menores presupuestos en defensa de la región”. Perú destina para ello 2,560 millones de dólares (T21 Noticias, 2015).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D’Alessio, 2015), para lo cual es necesario alcanzar los siguientes principios cardinales.

Influencia de terceras partes. El Perú, como país exportador de mueble de madera, tiene una dependencia directa con los Estados Unidos de Norteamérica, país al cual, en el período 2016, exportó el 70.2% (MINCENTUR, 2016), lo que se visualiza en la Tabla 10,

participando también en los mercados de Italia, Panamá, Brasil y Chile con un 13.1 %, 8.3%, 3.1% y 1.5%, respectivamente, lo que denota como prioridad la atención de dicha industria al mercado norteamericano, considerando que las importaciones mundiales que realiza dicho país en el período 2016 representó el 38%, tal como se visualiza en la Tabla 2. Principales 10 Países importadores - Industria del Mueble de Madera; aspecto que fortalece las relaciones comerciales a través de los tratados de libre comercio, tal como se señaló en el “Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú – EE.UU. firmado en Washington D.C. el 12 de abril de 2006; y firmado en vigencia el 1 Febrero 2009” (MINCETUR, 2017).

Así también, el Perú tiene consolidada su internacionalización a través de sus diversos acuerdos comerciales o Tratados de Libre Comercio (TLC) con países como China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Chile, Cuba; respecto a los países del hemisferio Sur, el Perú tiene acuerdos comerciales a través de Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con países como: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, entre otros, exportando productos de calidad e impulsando su patrimonio cultural.

Respecto a la influencia comercial que el Perú debe considerar en esta parte del hemisferio Sur, se tiene a Brasil como el principal exportador de muebles de madera, según Brandesco (2017), dicho país exportó muebles de madera en el período 2015 a diversos países teniendo como principal destino Estados Unidos con el 21% de sus exportaciones, seguido por Reino Unido 15.4%, Argentina 11.1%, Perú 6.4%, Uruguay 6.1%, Bolivia 5.7%, Chile 4.4%, Paraguay 4.2%, Francia 2.8% y Alemania 2.1% (Bradesco, 2017). Es de indicar que Brasil ha permanecido como el líder en Latinoamérica estando dentro de los 20 principales países cuyas exportaciones de muebles de madera están dirigidas a Estados Unidos, según se visualiza en Tabla 17. Un estudio de The Lab (2016, Octubre) dio cuenta de lo progresivo de las exportaciones del 2000 al 2015, lo cual es un referente como influencia para el Perú, considerando los esfuerzos que se orientan a atender la demanda de Estados

Unidos, para ubicarse entre uno de los países más representativos.

Tabla 17

Exportadores de Muebles de Madera a Estados Unidos

Country	2000	2007	2013	2014	2015
	In 1,000 Dollars				
China	1'989,339	7'992,043	7'912,103	8'381,696	9'142,921
Vietnam	7,912	1'149,483	2'337,482	2'740,042	3'307,448
Canadá	2'597,821	2'396,057	1'450,207	1'523,933	1'641,670
México	654,145	738,809	819,636	964,812	1'096,344
Malaysia	447,579	765,735	665,933	695,236	763,962
Italy	1'075,473	719,805	555,930	626,715	673,557
Indonesia	422,134	548,744	576,456	589,345	610,514
Poland	62,424	118,716	269,837	312,244	301,554
Taiwán	433,027	177,349	194,717	201,954	228,931
India	27,601	79,083	173,070	186,028	226,170
Germany	90,678	188,977	150,885	181,173	202,630
Thailand	257,292	310,943	160,796	156,072	151,338
Brazil	107,159	253,426	97,653	113,973	121,452
United Kingdom	140,073	101,617	87,970	108,689	105,117
Lithuania	2,872	34,259	78,290	104,961	96,849
France	100,086	157,767	108,951	95,911	87,767
Denmark	136,084	100,259	65,381	72,742	79,094
Portugal	3,431	6,546	54,766	72,928	71,085
Philippines	130,637	147,979	60,002	62,677	51,385
Spain	54,274	37,458	34,322	37,096	50,125
Subtotal	8'740,042	16'025,056	15'854,388	17'228,228	19'009,915
All Others	617,070	626,686	460,343	528,813	496,871
Total	9'357,112	16'651,742	16'314,731	17'757,041	19'506,787

Nota. Tomado de "Investigación Rápida del Potencial de las Exportaciones Peruanas de Muebles de Madera", por el Proyecyo Lab, p.39. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_541228.pdf

Lazos pasados y presentes. Los lazos con la segunda potencia económica del continente como es Brasil -después de Estados Unidos-, país que forma parte actualmente del grupo económico de países emergentes denominado BRICS, conformado por China, Rusia, India y África del Sur, son más estrechos, relación que data de los años 1990, ante los acuerdos referidos a medidas energéticas, iniciados con el memorándum de entendimiento suscrito entre ambos países el 23 de octubre de 1997, cuyo objetivo era el de realizar estudios

para identificar y proponer proyectos con la finalidad de incrementar la integración energética, lo cual es ratificado con el memorándum de entendimiento del 28 de abril de 2009, que según Novak y Namihás (2012) se realizó con el objeto de estudiar la viabilidad de la interconexión eléctrica entre el Perú y Brasil, teniendo en cuenta las posibilidades de exportación de energía eléctrica existente entre ambos países (Novak & Namihás, 2012).

Como parte de las relaciones actuales, Brasil tiene vínculo comercial en proceso de entrar en vigencia según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), cuyos representantes indicaron que el Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil se suscribió en la ciudad de Lima el 29 de abril de 2016, países que a la fecha han iniciado los trámites para ponerlo en vigencia (MINCETUR, 2017).

Respecto a otro vecino país, el Perú tuvo históricamente conflictos territoriales con Chile, incluso en la presente década, ante la disputa limítrofe marítima, disputa que fue resuelta por el fallo de la Corte de la Haya que se dictó el 27 de enero de 2014 que involucró un área marítima de 200 millas y su correspondiente espacio aéreo de aproximadamente 67,139.4 km², de los cuales 38,324 km² eran considerados como mar chileno y 28,356 km² como alta mar; en consecuencia se adjudicó al Perú un área marítima total de algo más de 50,000 km² (Diario Gestión, 2014). Sin embargo, estas disputas no han sido obstáculo para mantener las relaciones comerciales entre ambos países, que cuentan con acuerdos de libre comercio, por los cuales se estableció una zona de libre comercio, con la reducción gradual de cargas aduaneras, lo que denota una oportunidad comercial.

El contra balance de los intereses. Existen diferentes intereses entre grupos de países: Venezuela y Bolivia poseen posiciones diferentes en política por su tendencia nacionalista, lo que significa una ventaja comparativa para el Perú en cuanto a las inversiones extranjeras. Colombia y Chile tienen el interés de seguir desarrollándose, poseen muchas similitudes

geográficas y desarrollo con el Perú; con Colombia se comparte la Amazonía. Brasil está realizando el corredor interoceánico y existe el interés de proveerse de energía eléctrica del Perú, lo cual implicaría la interconexión de redes eléctricas entre ambos países.

Muchos países latinoamericanos se han unido por medio de alianzas y acuerdos de cooperación para el comercio, acuerdos que implican integración económica e integración física con la finalidad de aumentar el intercambio comercial entre los países miembros que tienen como principales objetivos:

Eliminación de barreras comerciales y estímulo a los flujos de bienes y servicios entre países, promoción de las condiciones para la competencia leal, aumento de los flujos y oportunidades de inversión entre sus participantes, protección con eficacia y cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual, y creación de procedimientos eficaces para la administración y resolución de conflictos. (FAO, 2006, p. 53)

Conservación de los enemigos. El Perú tuvo conflictos históricos con Ecuador y Chile; sin embargo, podemos afirmar que con este último existe una alta inversión en *retail*. De los conflictos bélicos, ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el Océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático. Tanto Ecuador como Chile tienen una industria forestal más desarrollada que Perú, por ello la cercanía de ambos países con Perú representa una oportunidad, porque pueden ser fuentes de abastecimiento. Para desarrollar la industria, no solo forestal sino cualquiera, se debe abarcar el contexto internacional y para ello se debe priorizar el fortalecimiento de las capacidades y las reformas institucionales. Todo esto requiere el desarrollo de sistemas de información eficaces y de marcos reguladores, así como estándares y sistemas de certificación que promuevan una comercialización realmente competitiva (FAO, 2006).

3.1.4 Influencia del análisis en la industria de muebles de madera

Se ha determinado como una ventaja que el Perú al 2014 tenga, según el reporte de la OCDE (2017), una cantidad mayor de jóvenes para ingresar al mercado laboral con opciones de recibir capacitación técnica, superando a su pares latinoamericanos, incluidos sus referentes en la industria del mueble de madera: Brasil y Colombia. Asimismo, se ha advertido que dicha industria tiende a estar altamente correlacionada con el incremento del poder adquisitivo de la población peruana, lo que se vincula a las necesidades prioritarias como contar con vivienda. Así también, la ubicación geográfica de Perú y su acceso a través del Océano Pacífico facilita las conexiones con los países, ya sea a través de diversos puertos, aeropuertos y un sistema de carreteras cuya influencia abarca desde la costa del Pacífico hasta el occidente brasileño, de manera que Perú esté preparado para servir como eficiente puente de conexión entre los mercados de América del Sur, Asia y Estados Unidos.

Cuenta como fortaleza los recursos forestales diversos, con bosques naturales en la costa, sierra y selva, ocupando el segundo lugar de América del Sur, antecedido por Brasil, teniendo como oposición la deforestación generada por la tala y quema de bosques para la agricultura y ganadería, así como por la minería informal. Se precisa como fortaleza las alianzas comerciales que se ha establecido con países como China y Estados Unidos, quienes son influyentes en el comercio mundial. Asimismo se conservan las relaciones comerciales con los pares latinoamericanos como Chile, Colombia, Bolivia y Brasil, entre otros, lo que coadyuva a la economía en su crecimiento sostenible, haciéndolo un mercado atractivo. Ello ante el establecimiento de condiciones que permiten el crecimiento dinámico y estable de las actividades económicas.

Se ha establecido como desventaja que el proceso tecnológico se encuentra en proceso de desarrollo, lo que denota la urgencia de potenciar niveles de inversión en investigación y desarrollo (I+D) toda vez que se está debajo del promedio de otros países industrializados;

asimismo, como medida adoptada en la industria de muebles de madera, el Ministerio de Producción ha creado los Centros de Innovación Tecnológica de madera, que fomentan la innovación tecnológica de los pequeños productores para mejorar su competitividad y hacerlos expertos certificados.

3.2 Análisis Competitivo del País

El modelo de diamante de Porter indica que la competitividad de un país radica en qué tan capaces son para diseñar, producir e intercambiar bienes y servicios de mejor calidad y a bajos precios con relación a los países de la competencia. Destaca también que la prosperidad del país radica en la capacidad de usar óptimamente la creatividad de su mano de obra, recursos humanos y capital; es por ello que la competitividad de un país nace con el esfuerzo e iniciativa propia, no se copia ni hereda. Indica también en su teoría que en el entorno nacional existen cuatro grupos de atributos que interactúan entre sí formando el contexto en el que se desenvolverá una empresa y este contexto es el que determinará si una empresa es capaz de competir internacionalmente. Estos grupos de atributos son: “(a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo” (Indacochea, 2013, p. 14).

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Porter, el atributo del diamante de competitividad se refiere al entorno del país con relación a la asignación de factores que devienen de los recursos humanos, físicos, conocimientos, capital e infraestructura (inputs de competencia en una industria). Las condiciones de los factores están supeditados al grado de eficiencia y efectividad. Porter hace una clasificación de ellos en básicos, avanzados, generalizados y especializados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente

especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito. (Indacochea, 2013, p. 15)

En el caso específico de Perú, un claro ejemplo es la actividad manufacturera de la industria del mueble de madera. Perú cuenta con 73,973 millones de hectáreas de superficie boscosa tal como se aprecia en la Tabla 4, encontrándose en el puesto nueve a nivel mundial, sin embargo el PBI de la actividad económica de manufactura de muebles solo aporta el 1% al PBI nacional en promedio (BCRP, 2016). Es decir, para la industria forestal Perú cuenta con los factores básicos que son los microclimas, la gran disponibilidad de bosques tropicales (heredados) y la mano de obra no especializada. Sin embargo, hacen falta los factores avanzados como un proyecto para el desarrollo de un clúster competitivo para muebles y maderas en sinergia con un clúster forestal. La investigación tecnológica en un campo específico como CITE-madera constituye un factor especializado. Perú debe lograr superar sus “desventajas selectivas”, es decir, superar las carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación, este es un concepto fundamental de la teoría porteriana (Indacochea, 2013).

En cuanto a factores avanzados, cabe destacar la infraestructura que interviene de manera relevante para el transporte de productos y como medio de integración del Perú al mundo, en especial a la región económica de Asia-Pacífico. A medida que Perú firmó acuerdos comerciales (tratados de libre comercio), se han realizado importantes inversiones para desarrollar la infraestructura vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria. Teniendo en la actualidad que, en infraestructura de transporte concesionada existen 31 proyectos en ejecución con compromisos de inversión vigentes por US\$ 14,440 millones de dólares (abril 2016) y se ha previsto continuar la expansión del sector hasta el 2017. Esto generará un nuevo escenario para Perú, con una moderna infraestructura de transporte, teniendo como

objetivo posicionarse como un puente comercial eficiente entre América del Sur, Asia y los Estados Unidos (ProInversión, 2017).

Según el Informe de Competitividad del World Economic Forum, el Perú se ubicó en el puesto 67 entre 138 países, manteniendo la tercera posición en Sudamérica luego de Chile y Colombia, permaneciendo en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. El Perú mejoró en seis de los 12 pilares de la competitividad: Instituciones, Salud y Educación Básica, Educación Superior y Capacitación, Eficiencia del Mercado Laboral, Sofisticación de Mercados Financieros, Preparación Tecnológica y Sofisticación Empresarial. Se retrocedió en dos pilares: Eficiencia del Mercado de Bienes e Innovación. Se considera que los factores de burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros son los que más dificultan la viabilidad de los negocios (CDI, 2016).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para las condiciones de la demanda se debe establecer factores como: composición, tamaño, preferencias del mercado, siendo ello conjuntamente con la innovación lo que refuerza la competitividad, cuyo perfeccionamiento se denota en la identificación de la demanda.

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo I, el principal importador de muebles de madera a nivel mundial es Estados Unidos, que registra un 38.1% de la demanda global, con un crecimiento de 9.5% y 70.2% en el 2015 y 2016 con respecto a las exportaciones de muebles de madera de Perú hacia ese país, siendo Estados Unidos el principal destino de las exportaciones peruanas de muebles de manera histórica. Los principales tipos de muebles de madera exportados por Perú se encuentran en la Tabla 9 del capítulo I. La investigación del potencial de las exportaciones peruanas de muebles de madera realizado por la Organización Internacional del Trabajo indicó que,

Los muebles de madera tuvieron una participación de 67% del total de muebles importados por Estados Unidos en 2015 para hogar, oficinas y colectividades. Los muebles de metal un 29%, los de plástico un 3.3% y un 0.5% fue de ratán, caña o bambú. (OIT, 2016, p.10)

Las tendencias que impulsan la creciente demanda global de muebles de madera varían entre países dependiendo de los perfiles demográficos, costumbres y niveles relativos de desarrollo y existen múltiples factores dinámicos que determinan la demanda por un tipo específico de mueble y gama en la relación de precio/calidad. La demanda por muebles a nivel global se impulsará por tendencias como:

(a) Incremento en el nivel de ingresos y la construcción y ampliaciones de viviendas en los países de rápido desarrollo; (b) La migración desde zonas rurales a ciudades y la construcción de nuevas viviendas y (c) El incremento en la densidad habitacional de las mega ciudades y la reducción del tamaño de la vivienda promedio. (OIT, 2016, p. 10)

En cuanto a la demanda interna, es evidente que la industria de manufactura de madera nacional no puede abastecerla, de acuerdo con la balanza comercial forestal peruana en 2015 elaborada por la Sociedad de Comercio Exterior (COMEX) y según el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) la balanza comercial del sector forestal presenta un déficit desde hace muchos años. De acuerdo con la Tabla 18, en el 2015 la balanza comercial forestal estuvo dada por 336'364,308 US\$ de exportaciones vs. 1,104'834,649 US\$ de importaciones, generando un déficit de 768'470,341, es decir que se requiere compensar la demanda nacional insatisfecha comprando más productos forestales del exterior que como se observa en la tabla son productos de mayor valor agregado, como es el caso de los muebles donde el déficit es de US\$ 85 millones. Los productos que más importa Perú son muebles y tableros por valores de US\$ 91 millones y US\$ 120 millones respectivamente. Por el

contrario, los productos que más exporta Perú son aquellos con menor valor agregado: tablillas, madera aserrada y triplay por US\$ 71 millones, US\$ 49 millones y US\$ 11 millones respectivamente (COMEXPERU, 2015).

Tabla 18

Balanza Comercial Forestal Peruana en 2015, en US\$

Productos de madera	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones- Importaciones
Tablillas/Frisos	70'837,769	1'000,972	69'836,797
Madera aserrada	48'660,632	29'287,468	19'373,164
Triplay	11'011,035	24'688,108	-13'677,073
Manufacturas de madera	6'595,813	27'894,980	-21'299,167
Muebles	5'952,866	91'244,863	-85'291,997
Madera densificada	4'334,594	55,829	4'278,765
Chapas	2'150,025	1'344,401	805,624
Tableros	1'241,552	120'245,664	-119'004,112
Madera en bruto	13,310	20'161,420	-20'148,110
Carbón	47,607	13,376	34,231
Leña y placas	3,396	202,842	-199,446
Flejes	62	10,692	-10,630
Subtotal	150'848,660	316'150,614	-165'301,954
Productos derivados de la madera	Exportaciones	Importaciones	
Papel y cartón	67'240,916	688'070,811	-620'829,895
Pasta de madera	0	61'362,530	-61'362,530
Deshechos de cartón y papel	0	13'005,972	-13'005,972
Subtotal	67'240,916	762'439,313	-695'198,397
Productos no maderables	Exportaciones	Importaciones	
Subtotal	118'274,732	26'244,721	92'030,011
Total general	336'364,308	1,104'834,649	-768'470,341

Nota: Tomado de Balanza comercial forestal en rojo, por la Sociedad de Comercio Exterior COMEXPERU, 2015. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/balanza-comercial-forestal-en-rojo/>

Tal como se presentó en las condiciones de los factores, Perú debe lograr la competitividad por medio de los factores avanzados y especializados que llevarán a la industria manufacturera de muebles de madera a generar productos con mayor valor agregado. Es por ello que Perú necesita de una industria sólida que abarque desde el correcto manejo forestal hasta brindar productos con innovación.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Se refiere al entorno en que las empresas se crean, organizan y gestionan y su coacción con la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Las empresas dentro de su ámbito

nacional funcionan bajo prácticas y enfoques de gestión comunes, Porter menciona entre otras:

La formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera la idiosincrasia de una nación influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas. En cuanto a la rivalidad entre empresas, Porter se refiere a la ventaja competitiva que las empresas desean obtener dentro de un sector determinado. Esta rivalidad sirve de estímulo para que las empresas mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven. (Indacochea, 2013, p.18)

El Perú es un país cuya economía es principalmente impulsada por el sector primario y dentro de este, principalmente por la producción minera. De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, del Ministerio de Economía y Finanzas, la economía peruana hasta el 2021 continuará siendo impulsada por las exportaciones (mineras) y la recuperación de la inversión privada pero sin mejoras significativas en el crecimiento potencial los próximos años, tal como se aprecia en la Figura 10.

El consumo, la inversión, el gasto público y las exportaciones netas como componentes de la demanda agregada de un país son factores que en conjunto indican el gasto total que agentes económicos nacionales o extranjeros están dispuestos a realizar al interior del país en un nivel de precios determinado. En el Perú, de acuerdo con el Marco Macroeconómico del MEF 2017-2019, en el 2017 la economía crecerá 4.8% liderada por la inversión privada (5%) en un contexto de recuperación de confianza empresarial doméstica, continuidad de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias, ello llevará a recuperar la demanda interna. Debido a esto, crecerán el gasto público (3.6%), y bienes y servicios no financieros exportados (8%:

tradicionales 11.2%, no tradicional 3%) principalmente por la producción minera y pesquera, así como la recuperación de la demanda externa proveniente de América Latina.

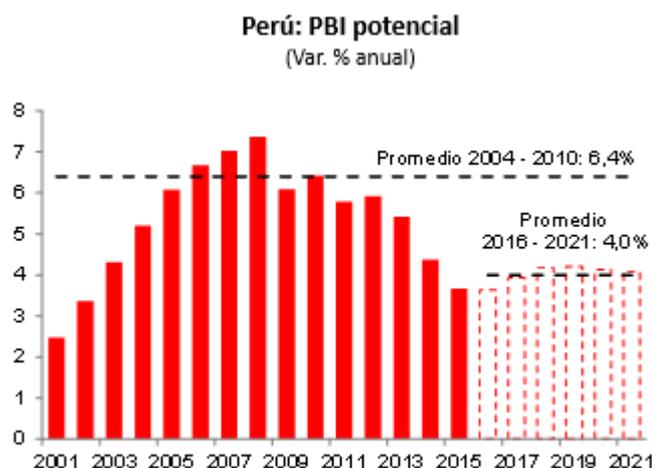


Figura 10. PBI Potencial (Var % anual) 2001-2021

Tomado de “Perú, Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado”. Fuente MEF, p.35.

Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Dado que Perú es un país primario exportador, existen muchas variables que lo afectan tanto internamente (factores climáticos, políticas fiscales, etc.) como factores externos (fluctuaciones en los tipos de cambio, economía de sus principales socios exportadores, etc.), de acuerdo con el Banco Mundial (2017). Internamente cabe mencionar que, la economía se encuentra expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos cíclicos como el Fenómeno del Niño y el Niño Costero. Incrementar la productividad, reducir la informalidad y mejorar la eficiencia de los servicios públicos es lo que se requiere para impulsar el crecimiento del país. Es por ello que, para una evaluación del desempeño en competitividad del país de forma cuantitativa y sustentada, CENTRUM elabora de manera anual el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) que básicamente mide la administración eficiente de los recursos de las 26 regiones del país, así como el incremento de la productividad empresarial, ello basado en cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas.

En la Figura 11 se puede observar que de acuerdo al criterio de medición del Índice

Regional de Competitividad Regional del Perú - ICRP de CENTRUM, ninguna región del país contó con un nivel de competitividad “muy alto” ni “alto” en el 2016, Lima ocupó el primer lugar del *ranking* con un índice de 73.43 que le otorga una clasificación de “medio alto”, en segundo lugar se ubica el Callao con 51.9 “bajo”, luego siguen ocho regiones de la costa y una de la sierra con una clasificación de “muy bajo” y finalmente una región de la costa y el resto de regiones de la sierra y todas las de la selva con clasificación de “extremo bajo” en competitividad siendo Huancavelica quien ocupa la última posición desde el 2014 (Centrum, 2016).

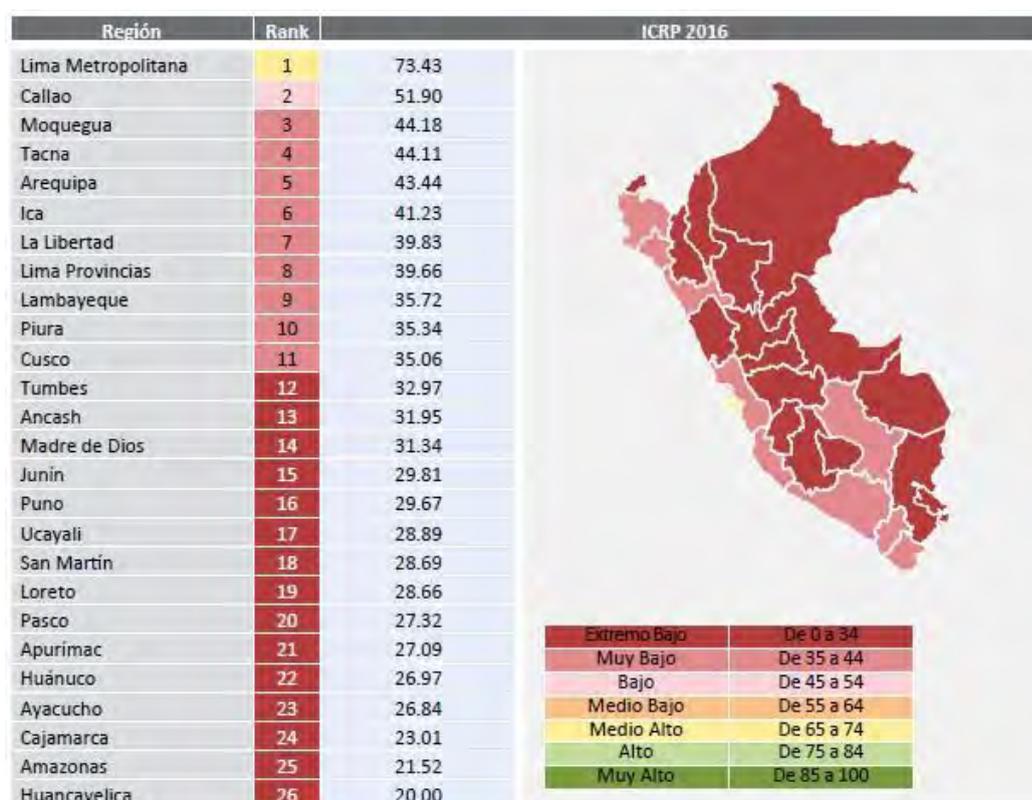


Figura 11. Índice de Competitividad Regional 2016 – Resultados Generales. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, p.39. Fuente CENTRUM Católica-Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

Una vista del cambio en competitividad por regiones desde el 2014 al 2016 se muestra en la Figura 12. Como se puede apreciar la mayor parte del crecimiento se ha dado en los

departamentos de la sierra, costa y en Lima, mientras que en la selva la mayoría de los departamentos bajaron su índice de competitividad respecto del 2015 (baja importante en competitividad respecto del 2014). No se observan cambios importantes en el *ranking*.

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.90
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.70	12	32.97
Ancash	14	32.70	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.10	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.40	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.70	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.30	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.50	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20.00

Extremo Bajo	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto
De 0 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	De 55 a 64	De 65 a 74	De 75 a 84	De 85 a 100

Figura 12. Índice de Competitividad Regional 2014 al 2016 – Resultados Generales.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, p.40. Fuente CENTRUM Católica-Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

En la Tabla 19 se muestra el resultado del ICRP por pilares y sus factores que posicionan a Perú en el puesto 54 del *Ranking* de Competitividad Mundial 2016 del IMD (World Competitive Yearbook). Respecto al factor de la infraestructura con el puesto más bajo, registró la subida en una posición respecto de año pasado, sin embargo los factores muestran poco o nulo crecimiento, principalmente por infraestructura básica que retrocedió cinco posiciones del puesto 53 en el 2015 al 58 en el 2016, la inversión es necesaria por medio de los Gobiernos Regionales y el Estado pero con un control del despilfarro para lo cual es necesario fortalecer la Contraloría General de la República y dar continuidad a los

proyectos en cambio de gobierno (D'Alessio, 2016).

Tabla 19

Índice de Competitividad Regional 2008 al 2016 por factores

Factor/ Sub factor										2016 - 2015
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	0
Economía Domestica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	-6
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	-2
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	-2
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	10
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	6
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	4
Finanzas Publicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	11
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	-4
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	1
Legislación para los negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	0
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	2
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	0
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	5
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	3
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	4
Practicas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	1
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	1
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	-1
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	-5
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	0
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	-1
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	1
Educación	47	43	51	55	55	55	58	59	58	-1

Nota. Tomado de “*Ranking de Competitividad Mundial 2016*” por CENTRUM Católica-Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, p.6. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976890/folleto-ranking-mundial-de-competitividad-2016>

La mayor caída se dio en el factor de Eficiencia del Gobierno (a pesar de ser mejor posicionado), cayendo cuatro posiciones del puesto 37 en el 2015 al 41 en el 2016, siendo el factor de finanzas públicas el que más afecta al resultado. El pilar de desempeño económico se mantiene sin cambio respecto del 2015 en el puesto 50 al igual que el pilar de eficiencia en los negocios. El Perú aún concentra el mayor porcentaje de ingreso general en actividades primarias lo que lo hace vulnerable a factores externos que no puede controlar, como la caída de precios de los minerales (principal fuente de ingresos), caída de los tipos de cambio, crisis

económica de sus socios comerciales, entre otros. Asimismo, es necesario acortar la brecha de competitividad entre Lima y el resto de regiones, dando igual prioridad y capacidad de respuesta a los proyectos de inversión para beneficio de los pobladores y de productividad de las empresas.

Como se mencionó previamente, para que los recursos económicos sean destinados eficientemente la Contraloría Nacional debe actuar como ente regulador de los recursos para evitar la corrupción. Por los factores como marco social, infraestructura básica, educación y salud y medio ambiente son percibidos de forma más directa por la sociedad y es en donde debe revelarse un cambio en leyes más estrictas y justas para el bienestar de la seguridad ciudadana, un nivel de formación competitivo frente a otros países desarrollados para brindar mayores oportunidades de empleo, una infraestructura nacional que beneficie no solo a los ciudadanos sino también a las empresas por contribuir a sus operaciones logísticas y reducción de costos de transporte y un sistema de salud y medio ambiente acorde a las necesidades de la población.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el modelo de Porter la competitividad de los sectores relacionados y de apoyo se sustenta en la accesibilidad de los proveedores o industrias vinculadas que sean competitivas por sí solas. Esta interrelación permitirá que las empresas puedan compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto. Es importante aclarar que:

El concepto de clúster no solo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los clúster aumentan en forma importante la competitividad puesto que promueven eficiencia, incrementan tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos.

(Indacochea, 2013, p.17)

La OIT (2016) realizó una investigación sobre el potencial de las exportaciones en la que determinó que era importante una relación entre las exportaciones peruanas con un clúster forestal cumpliendo con tres condiciones: (a) Instancias público-privadas ágiles y efectivas que diseñen las políticas y prioridades sectoriales, realizando el trabajo conjunto de líderes productores con los Gobiernos regionales, además de representantes de SERFOR, PRODUCE, MEF, entidades educativas, entre otras, (b) Los programas y proyectos de cada clúster deben concretar la visión estratégica de mercado compartida, desarrollando proyectos estratégicos que faciliten el trabajo como estandarizar medidas, ciclos de secado de madera y c) Las entidades gubernamentales como SERFOR, PRODUCE, entre otras, deben de participar activamente con las actividades y minimizar la delegación de actividades que coadyuve al sector (OIT, 2016).

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

La competitividad del país repercute positivamente en el desarrollo de la industria del mueble de madera a través del fortalecimiento en la ciencia, tecnología e innovación, el desarrollo empresarial, la internacionalización, sin embargo, Perú debe orientarse a desarrollar una industria manufacturera responsable que utilice los recursos de manera sostenible.

Hay un extenso mercado externo para Perú, caracterizado por demandas de productos con valor agregado. En el mercado interno también existe un déficit de abastecimiento en este tipo de productos.

Existen diversos factores que afectan la demanda interna: el nivel de ingresos, la construcción y ampliaciones de viviendas, la migración desde zonas rurales a urbanas, el incremento en la densidad habitacional y la reducción del tamaño de viviendas promedio.

Perú se ha centrado en manufacturas que permitan obtener un retorno rápido con baja

inversión siguiendo los modelos tradicionales sin innovación en el diseño.

Perú debe estudiar los nichos de mercado potenciales en Estados Unidos que es el principal destino de sus exportaciones de muebles de madera para conocer las características que den valor agregado a sus productos.

Es necesaria la transición de un sector forestal extractivo a un sector forestal industrial con manejo certificado del bosque natural, lo que implica inversiones públicas y privadas así como desarrollar el enfoque de clúster que promueva y facilite estas inversiones.

Un manejo responsable de los bosques forestales permitirá incrementar el rendimiento del uso productivo de los mismos, reducir los costos y aumentar la oferta junto con una inversión en tecnología que permita procesar más especies que Perú tiene aptas para la industria de manufactura.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Parada (2013) indicó que al realizar un análisis PESTE describiremos el entorno en que se desenvolverá la organización. Consiste en describir el entorno externo en lo político, económico, social, tecnológico y ecológico. Resalta que si se consigue describir el entorno actual y futuro con respecto a las variables mencionadas lograremos pistas interesantes de cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú a lo largo de la última década ha presentado una de las economías de mayor crecimiento en la región, a pesar de que en el presente año se ha evidenciado una desaceleración del PBI generado por una temerosa inversión privada ante los escándalos de corrupción de diversos proyectos que se vienen dando a conocer en los últimos años, así como un estancamiento en los precios de los commodities (Banco Mundial, 2017).

Como parte la ventaja que tiene el Perú es que participa en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico APEC, cuya finalidad es intensificar el sentimiento de comunidad

Asia Pacífico y reducir las diferencias, así como el desarrollo socio-cultural entre las economías de la región mediante una senda de crecimiento sostenible y cooperación permanente, integrado por 20 países de América, Asia y Oceanía (Mincetur, 2017). Ello implica alianzas comerciales, siendo su mayor socio económico Estados Unidos con quien se tiene resultados favorables, habiendo suscrito directamente con dicho país el Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE.UU. en el 2006, que entró en vigencia el 1 de febrero de 2009 (Mincetur, 2017); se indica que el Tratado de Libre Comercio apunta al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los países que lo negocian, establece foros y mecanismos para la solución de controversias comerciales, como: (a) eliminando barreras que afecten o mermen el comercio, (b) promoviendo condiciones para una competencia justa, (c) Incrementar las oportunidades de inversión, (d) proporcionar una protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, (e) establecer procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional (Flores, Macedo, Mineto, Rodríguez & Silva, 2010).

La condiciones para la creación de empresas en el Perú son adecuadas, existiendo regulaciones para toda persona natural y persona jurídica pueda realizar exportaciones, teniendo como requisito el contar con el Registro Único de Contribuyente – RUC y que emitan factura, respecto a la persona jurídica se indica que se debe especificar el objeto social en la constitución de la minuta, asimismo hay que recalcar que se consigne la actividad de Comercio Exterior: Exportador-Importador (Mincetur, 2017); además, se indica que los tratados de libre comercio tienen como consigna el desgravamiento del impuesto ad valorem totalmente o en etapas, de las mercancías (Sunat, 2016). Lo que sirve de incentivo para que las empresas o personas naturales formalicen su estructura legal y tributaria, para exportar, debido al mercado existente, toda vez que los tratados de libre comercio generan una oportunidad en las medianas y pequeñas empresas considerando que, según el INEI, conforman el 99.6% de las empresas en el país (Emprende, 2013). Se indica que:

Las empresas formalizadas en el periodo 2004-2011 muestran una tendencia creciente que guarda relación con el crecimiento de la economía peruana. Se espera que en una siguiente etapa la formalización implique inclusión de las empresas en todo el proceso productivo. La constitución de empresas, tuvo diferentes tasas de crecimiento en el periodo 2004-2009, variaba según los segmentos empresariales, la tasa de constitución de empresas MYPE en el periodo 2004-2006, periodos en el cual creció la microempresa en 16.6% y la pequeña empresa en 15.3%. En el periodo 2006-2009 la tasa anual de creación de empresas fue de 8.3 %, donde la microempresa creció al 8.1% y la pequeña empresa al 12.8 %. (Ministerio de la Producción, 2012, p. 16)

Para ello, se ha emitido una normativa que facilita su creación, que le permite competir y exportar, se precisa que, Ley N° 28015 – Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente, Ley MYPE definía a la pequeña empresa como aquella unidad económica con ventas mayores a 150 hasta 850 UIT, definición que fue modificada por el DL N° 10865 que amplía la definición de pequeña empresa a aquellas con ventas mayores a 150 hasta 1,700 UIT, definición incorporada en el TUO de la Ley MYPE (Ministerio de la Producción, 2012), se muestra la estimación de la MYPE, según el número de trabajadores, que se muestran en la Tabla 20.

Tabla 20

Estimación de las MYPE, según número de trabajadores 2004 – 2011

Tamaño de Empresa	De acuerdo al número de trabajadores							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Microempresa	2'006,204	1'965,919	2'033,607	207,029	2'043,633	2'093,511	2'121,398	2'155,191
2 a 4 trabajadores	1'744,490	1'704,814	1'761,865	1'801,700	1'770,074	1'822,628	1'839,111	1'888,404
5 a 10 trabajadores	261,713	261,105	271,741	268,629	273,559	270,883	282,287	266,787
Pequeña empresa	44,006	47,739	47,908	50,532	56,972	57,481	57,515	56,294
11 a 20 trabajadores	29,947	32,333	31,543	33,756	39,570	38,563	38,059	36,445
21 a 50 trabajadores	11,238	12,061	12,604	13,182	13,668	15,060	15,187	15,193
51 a 100 trabajadores	2,822	3,344	3,761	3,594	3,734	3,858	4,269	4,657
Total	2'050,210	2'013,658	2'081,515	2'120,861	2'100,605	2'150,992	2'178,913	2'211,485

Nota: Tomado de MYPE 2011- Estadística de la Micro y Pequeña Empresa, por el Ministerio de la Producción (Diciembre, 2012). Dirección General de Estudios Económicos Evaluación y Competitividad Territorial. Recuperado de http://www.perucam.com/perucam_new/pdf/ei/MIPYME2012.pdf

Aspectos políticos, gubernamentales y legales que tienen como oportunidad la alianza comercial con Estados Unidos de Norteamérica, denotándose la condición del incremento de población en dicho mercado. Así como se ha acreditado el adecuado establecimiento de lineamientos legales que permiten exportar tanto por personas naturales y personas jurídicas hacia el mundo.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana a lo largo de la última década ha sido de crecimiento, logró una tasa en ascenso de 5.9% en un contexto de baja inflación (promedio de 2.9%) gracias a entornos externos favorables, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas. Se presentó un crecimiento del empleo por lo que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza. Durante el 2016 el PBI siguió acelerándose por el incremento de exportaciones ante proyectos mineros que iniciaron producción. El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9 a 2.8 por ciento del PBI (Banco Mundial, 2017). Todo ello generando que las importaciones aumenten superando las exportaciones con la finalidad de abastecer el mercado interno, sin embargo ello denota que persiste la competencia extranjera.

Es de indicar, que la reducción de la inflación en el horizonte de proyección está acompañada por una reversión de las expectativas de inflación indicando que:

La brecha producto se ha mantenido negativa en el primer trimestre de 2015 y se prevé que se recupere gradualmente, aunque a un menor ritmo que el contemplado en el reporte de inflación de enero. La menor brecha del producto se explicaría por el efecto de menores términos de intercambio, menor confianza empresarial (que se refleja en una menor inversión y consumo privado), y menor crecimiento de los socios comerciales (que afecta el desempeño de las exportaciones no tradicionales). Los factores que incidirán positivamente en la brecha producto durante el período 2015 son condiciones monetarias en soles expansivas y un impulso fiscal ligeramente menor que el observado en periodo 2014. Se espera que estos efectos, acompañados por la recuperación del PBI primario, principalmente minería y pesca, favorezcan una recuperación gradual en la confianza empresarial, y con ello la inversión en los siguientes trimestres. (BCR, 2015, p. 115-116)

Respecto a la economía mundial se continúa mostrando un crecimiento moderado y heterogéneo, con la recuperación gradual en Estados Unidos del período 2014 de 2.4% del PBI mundial y por el período del 2017 se proyecta el 2.7% del PBI mundial, así como se denota que hay señales de recuperación en la Eurozona cuyo PBI mundial en el período 2014 fue de 0.9%, con proyección al 2017 de 1.7% del PBI mundial, observando un menor crecimiento de China de 15.7% del PBI mundial en el período 2014 proyectándose al 2017 el 6.3% del PBI mundial, por lo que se tiene una variación relativa de los principales socios comerciales que en el período 2014 reflejaron el 2.4% del PBI mundial y para el período 2017 se proyecta el 2.8% del PBI mundial (BCR, 2015), se visualiza en la Tabla 21. Ello es importante advertir debido a que China participa como principal ofertante a nivel mundial, según datos Siicex, China es el primer país exportador de muebles de madera en el mundo

con el 34% de la participación de mercado que representó 6,996.71 millones de dólares en el año 2012, (Siicex, 2016), según Trade Map (2016) su participación fue 29.3% de 2013-2014, siendo su principal cliente el mercado Estados Unidos de Norteamérica.

Tabla 21

Crecimiento Mundial

	PPP% 2013	2014	2015*	2016*	2017*		
			RI Ene. 15	RI May. 15	RI Ene. 15	RI May. 15	RI May. 15
Economías desarrolladas	43.8	1.8	2.3	2.1	2.3	2.4	2.2
De los cuales							
1. Estados Unidos	16.3	2.4	3.1	2.4	3	2.9	2.7
2. Eurozona	12.5	0.9	1.1	1.5	1.5	1.7	1.7
Alemania	3.5	1.6	1.1	1.6	1.5	1.6	1.5
Francia	2.5	0.4	0.9	1.2	1.3	1.5	1.7
Italia	2	-0.4	0.3	0.6	1	1.2	1.2
España	1.5	1.4	1.7	2.7	1.7	2.2	2
3. Japón	4.6	-0.1	1.3	0.9	1	1.3	0.4
4. Reino Unido	2.4	2.8	2.7	2.5	2.4	2.4	2.2
Economías en desarrollo	56.2	4.6	4.4	4.1	4.9	4.7	5
De los cuales							
1. Asia emergente y en desarrollo	28.6	6.8	6.5	6.6	6.5	6.6	6.5
China	15.7	7.4	7	6.8	6.8	6.6	6.3
India	6.6	7.2	6.3	7.2	6.5	7.4	7.6
2. Comunidad de Estados Independientes	4.8	1	-1.7	-2.1	0.7	0.7	2
Rusia	3.4	0.6	-4	-4.2	-1.5	-0.4	1
3. América Latina y el Caribe	8.8	1.3	1.7	0.8	2.8	2.3	2.8
Brasil	3.1	0.1	0.6	-1	2	1.2	2.3
Economía Mundial	100	3.3	3.5	3.2	3.7	3.7	3.8
Nota:							
Socios Comerciales 1/	59.4	2.4	2.7	2.3	3	2.8	2.8

*Proyección

1/ Canasta de los 20 comerciales del Perú

2/ Brasil, Rusia, India y China.

RI: Reporte de Inflación

Bloomberg, FMI Consensos Forecast

Nota: Tomado de Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017, por el Banco Central de Reserva de Perú. (2015, Mayo), p.11. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Sobre la evolución de la actividad productiva en América Latina por los períodos 2014 y 2015, el Perú no ha sido muy estable respecto a otros referentes, igualando solo a Argentina, obteniendo el 0.5% como indicador mensual de producción nacional, considerando el período del año 2014, obteniendo México el 3.2% del indicador global de actividad económica, otro país con la misma condición es Bolivia quien tuvo el 5.3%; efecto también de la desaceleración económica; se indica que Brasil no registra evolución productiva a febrero del 2015, se visualiza en Tabla 22 (INEI, 2015). Sin embargo, se debe advertir que según Trade Map (2016) Brasil, al 2015, se encontró en el puesto 20 en el

ranking mundial en la industria del mueble de madera.

Tabla 22

Evolución productiva en Latinoamérica

Año/ Mes	Argen- tina EMAЕ	Bolivia IGAE	Brasil IBC-	Chile IMACEC	Costa Rica IMAE	Ecuador IDEAC	El Sal- vador IVAE	Guate- mala IMAE	Hodu- ras IMAE	México IGAE	Nica- ragua IMAE	Pana- má IMAE	Para- guay IMAEP	Perú IMPН	Rep. Domi- nicana IMAE
Variación % mensual respecto a similar mes del año anterior															
2014															
Ene.	1.4	6.1	1.4	1.4	2.9	2.4	1.4	3	1.8	1	4.5	4.7	4.5	4.3	8.2
Feb.	1.5	6.4	4.3	3.2	4.1	4.7	2.6	2	2.3	1.7	7	5.2	3.9	5.4	6.3
Mar.	-0.4	4.4	0.3	3.5	4.7	3.6	7.1	5.1	4.6	3.4	9	3.6	3.5	5.4	9.7
Abr.	0.5	4.7	-2.3	2.2	3	2	-2.7	4.1	1	0.4	2.9	4.9	1.3	2.7	7.6
May	0.5	4.9	-0.2	2.6	3.8	8	-0.1	4.4	4	1.7	5.2	2.3	2.4	2.5	7.6
Jun.	1.1	4.4	-2.1	1.5	4.4	7	-0.1	4.8	1.8	2.9	6	5.3	7.4	0.3	8.8
Jul.	0.7	5.1	-0.2	0.9	3.4	4.4	-0.5	6	2.6	2.5	3.4	4.7	1.7	1.5	7.3
Ago.	-0.6	5.6	-1.3	0.5	3	6.2	-3.1	4.4	1.7	1.3	3.5	5	5.7	1.2	5.1
Set.	-0.6	6.8	0.9	1.6	3.5	3.5	0	3.8	3.6	3	5.5	4.9	7.1	2.7	8
Oct.	-0.2	5.1	-1.2	1.7	3.5	5.2	-2.1	3.4	3.3	2.6	4	5.8	9	2.4	6
Nov.	0.4	5.5	-1.3	1.1	2.4	2.2	-0.7	4.5	2.1	2	3.1	3.8	4.6	0.2	6.6
Dic.	0.5	5.3	0.7	2.6	2.9	9.9	-1.3	5.2	4.6	3.2	4.1	8	5.8	0.5	7.1
2015															
Ene.	0,0	...	-1.8	3	2.4	-0.9	-0.4	4.7	3.9	2	2	5	1.8	1.7	6.6
Feb.	2	2.2	0.2	...	4.8	2.6	...	2.9	0.9	...

Nota: Las variaciones del indicador EMAE de Argentina del periodo enero octubre 2014, corresponde al año base 2004.

EMAЕ: Estimador Mensual de Actividades Económicas.

IGAE: Indicador Global de la Actividad Económica.

IBC – Br: Índice de Actividad económica.

IMACEC: Indicador Mensual de Actividad Económica.

IDEAC: Índice de Actividad Económica Coyuntural.

IVAE: Índice de Volumen de Actividad Económica.

IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica.

IMPН: Indicador Mensual de la Producción Nacional.

IMAEP: Indicador mensual de la Actividad Económica del Paraguay

Fuentes: Bancos Centrales e Institutos de Estadísticas de América Latina

Nota: Tomado de Informe Técnico N° 04 - Abril 2 Producción Nacional, por el INEI (2015, febrero), p.46. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_produccion_feb2015.pdf

Según revisión de la economía de Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional ha disminuido la previsión para este año, dejándola en 2.1%, manteniendo la misma tasa de crecimiento para el siguiente año, pero recortando el Producto Bruto Interno (PIB). Todo ello generado por la débil precisión de las propuestas económicas del gobierno actual. De lo que se desprende que se requiere una serie de medidas concretas para lograr el aumento en el crecimiento económico y productivo del país e impulsar el empleo y la inversión, pero existen falta de confianza al gobierno sobre sí la estrategia planteada sea la más adecuada para el logro de los objetivos que benefician al país. Asimismo, el FMI indica que el modelo

económico de Estados Unidos no se está aplicando como debiera ello para generar un crecimiento e ingresos. Del mismo modo considera que las metas propuesta en torno al 3% son poco factibles y prevé un fácil crecimiento de la economía en 1.8%. Situación que causa una importante incertidumbre en relación a la consolidación fiscal, inversión en infraestructura e inmigración entre otros (El Mundo, 2017).

Es de importancia que las empresas consideren una manera diferente de ofrecer sus productos, asociados a una marca o modelo de negocio haciendo alcanzable por su calidad y servicio, por lo que se requiere ser competitivos a través del posicionamiento del producto. Asimismo, la estrategia que conlleve a crecimiento de la industria del mueble de madera es la capacidad de una adecuada administración de los recursos adicionando un valor agregado diferenciado. Con relación al sector manufacturero, se identifican tres grandes bloques de fuerza productiva en el mundo:

América del Norte, donde Estados Unidos funciona como ancla tanto para Canadá como para México. En Europa, Alemania desempeña el papel de ancla, y el grupo de países de Asia, China, Japón y Corea del Sur lideran a un grupo de países emergentes de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) como son India, Taiwán, Tailandia, Malasia, Vietnam, Indonesia y Singapur. Cabe destacar que algunos países europeos se han rezagado con respecto a los de Asia-Pacífico y América del Norte, debido a que por ahora trabajan por alcanzar una recuperación económica después de las crisis financieras que han enfrentado en los últimos años. Algunos de estos países buscan soporte en naciones que representan un ancla como son Alemania y hasta antes del Brexit, el Reino Unido, para sacar a flote la región europea. (CEFP, 2017, p. 17)

Tal como se aprecia en la Figura 13, Brasil presenta un factor de competitividad de 46.2, Colombia con 35.7, los cuales son los países más representativo de Sudamérica.

Con relación a Chile la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial -ONUUDI, afirma que Chile tuvo una caída de 1%, debido al debilitamiento de las inversiones en actividades productivas. Por consiguiente la producción manufacturera en América Latina disminuyó un 3.2 %, impulsada por una prolongada recesión en Brasil, donde la producción manufacturera se hundió a 6.7 %, se registraron disminuciones generalizadas en casi todos los fabricantes latinoamericanos, como México, Argentina, Chile y Perú, que reportaron una disminución de 0.2%, 4.2%, 1% y 8.5%, respectivamente. La única excepción entre las principales economías fue Colombia, que mostró un crecimiento positivo persistente. (UNIDO, 2016)

Asimismo, la industria del mueble de madera es afectada por la demanda de muebles sustitutos de la madera, considerando que,

La participación de los muebles de madera en Estados Unidos representa el 67% del total de muebles importados en el período 2015, para hogar, oficinas y colectividades. Así también los muebles de metal representa un 29%, plástico un 3.3% y un 0.5% fue de ratán, caña o bambú. En los últimos 15 años, el mueble de metal subió su participación desde un 27% a 29%, siendo el la del mueble plástico de 2.2% a 3.3%. Durante el mismo período, los muebles de ratán, caña y bambú bajaron su participación del 2% a un 0.50 % de las importaciones totales de muebles (International Labour Organization, 2016, p. 10).

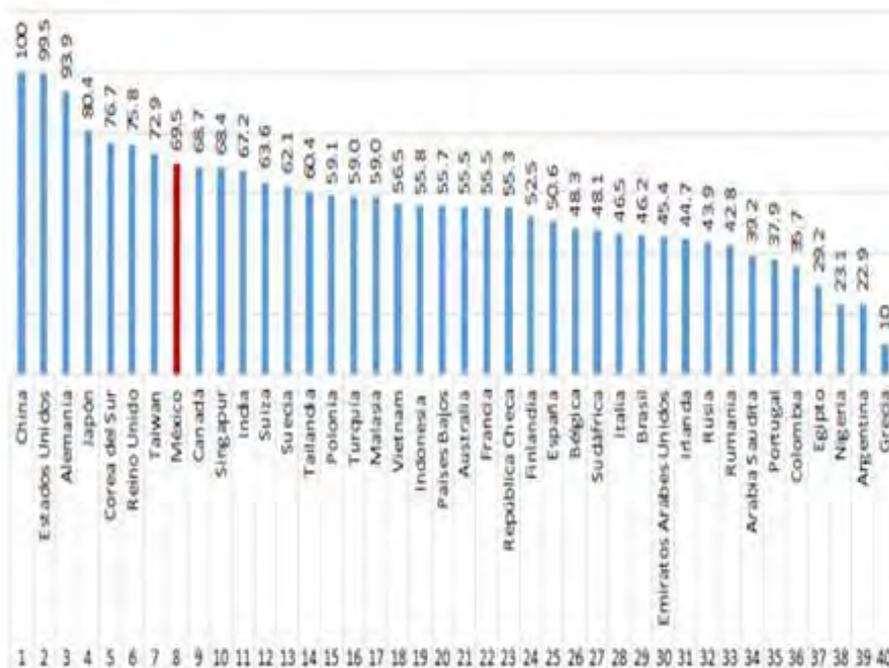


Figura 13. Índice Global de Competitividad de la Industria Manufacturera. CEFP (2017, 18 de enero), p. 17. Tomado de Aspectos Relevantes de la Competitividad del Sector Industrial. Recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2017/ecefp0012017.pdf>

Respecto a las fuerzas económicas y financieras se desprende que pudiera resultar en amenaza para la industria del mueble de madera en Perú, la competencia extranjera ante la fluctuación de las importaciones ante las exportaciones, así como la incertidumbre antes las políticas económicas adoptadas por Estados Unidos por ser el principal destino de las exportaciones peruanas en la industria en mención, sumado a ello la competencia directa que se tienen con los países de Brasil, Colombia y Chile en relación a la industria manufacturera y finalmente el incremento de la oferta de muebles de madera en el mercado que cumplen la misma función que los muebles de madera, siendo su adquisición de un menor costo y con una mayor funcionalidad, permitiendo de esta forma que el mercado de Estados Unidos por su naturaleza importadora y consumista abra sus puertas a los productos sustitutos con materia prima distinta a la madera.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Al respecto, la tasa de desempleo, indicador que refleja la parte de la población activa que busca empleo sin éxito, alcanzó un valor de 7% durante el primer trimestre de 2015,

ligeramente mayor al 6.9 % observado en 2014, tal como se visualiza Figura 14. En el primer trimestre de 2015 el número de personas desocupadas creció 1.3 %, mientras que la población económicamente activa (PEA) creció 0.2% (BCR, 2016), lo que denota que se va incrementado la desocupación desprendiendo además los riesgos de desempleo, subempleo ante condiciones informales de trabajo. Se indica que el inadecuado manejo de los conflictos sociales como Tambogrande, Moquegua, Bagua, Conga y Tía María, entre otros, trajo consigo inestabilidad en las inversiones, conllevando entre otros agentes a la desaceleración económica, por ende a la disminución del intercambio comercial, generando tendencias inflacionarias.

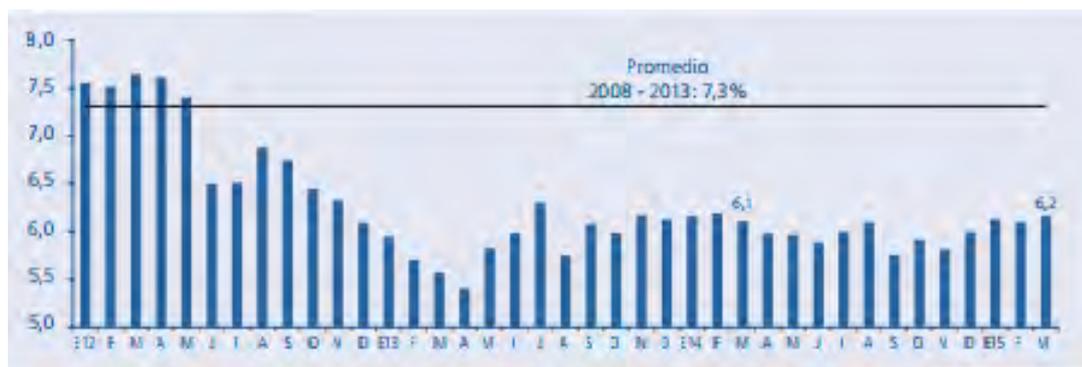


Figura 14. Tasa de desempleo: Enero del 2012 a marzo del 2015.

Tomado del Bando Central de Reserva de Perú. (2015, Mayo). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017, p. 42. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Respecto a la ventaja geográfica por su ubicación comercial se tiene el puerto Callao con los demás puertos del mundo, tal como se muestra en la Tabla 23, su buena ubicación permite acceder por rutas interoceánicas, cruzando por el canal de Panamá por el norte y por el sur por el estrecho de Magallanes. Según la Agencia de Asesoría de Comercio Exterior y Representación (2013):

El puerto más grande del Perú, es el más grande de la costa del Pacífico sudamericano. El puerto de Callao es un terminal marítimo multipropósito diseñado para el manejo de carga *contenedorizada* y carga general como: metales, granos,

fertilizantes y químicos, carbón, vegetales, aceite de pescado, maquinarias, entre otros. Además de operar en infraestructuras ya existentes. La ubicación estratégica del terminal junto con la modernización de sus instalaciones, beneficiarán directamente a nuestra cartera de clientes quienes tendrán la oportunidad de un mayor crecimiento.

(Agencia de Asesoría de Comercio Exterior y Representación, 2013)

Tabla 23

Distancia entre el Callao y los Principales Pasos Obligados y Puertos del Mundo (Millas Náuticas)

Características	País	Distancia	Características	País	Distancia
Pasos Obligados			Puertos		
Panamá	Panamá	1,350	Midway Islas	E.U.	6,280
Punta Arenas	Chile	2,671	Mollendo	Perú	468
Torres Strait	Australia 1/	8,152	Monterrey	E.U. (California)	3,907
Wilson Prom Ontory	Australia 2/	7,261	Nome	E.U. (Alaska)	6,578
			Noumea	Nueva Caledonia	6,541
Puertos			Omura (Islas Bonin)	Japón	8,420
Acapulco	México	2,198	Papeete Islas	Francia	4,192
Amapala	Honduras	1,665	Pedregal	Panamá	1,313
Antofagasta	Chile	813	Pimentel	Perú	363
Apia	Samoa	5,492	Pisco	Perú	128
Apra	E.U. (Guam)	8,372	Poname (Islas Carolina)	Micronesia	7,515
Archipiélago de Colon	Ecuador	1,042	Portland	E.U. (Oregón)	4,611
Arica	Chile	593	Prince Rupert	Canadá	5,047
Auckland	Nueva Zelanda	5,834	Puerto Masachapa	Nicaragua	1,583
Avarua (islas Cook)	Nueva Zelanda	4,733	Puerto Sandino	Nicaragua	1,608
Bahía Magdalena	México	3,008	Puntarenas	Costa Rica	1,421
Buenaventura	Colombia	1,126	Quepos	Costa Rica	1,387
Caldera	Chile	980	Rabaul	Papua Nueva Guinea	7,713
Chimbote	Perú	206	Salaverry	Perú	266
Coquimbo	Chile	1,136	Salina Cruz	México	2,005
Corinto	Nicaragua	1,606	San Antonio	Chile	1,328
Corral	Chile	1,391	San Blas	México	2,661
Dutch Harbor	E.U. (Alaska)	5,988	San Diego	E.U. (California)	3,585
Esmeraldas	Ecuador	909	San Francisco	E.U. (California)	3,989
Guayaquil	Ecuador	712	San José	Guatemala	1,763
Guaymas	México	3,117	San Juan	Perú	248
Honolulu	E.U. (Hawái)	5,161	San Lorenzo	Honduras	1,701
Iquique	Chile	659	Santa Barbara	E.U. (California)	3,722
Jaluit (islas Marshasll)	E.U.	6,832	Seattle	E.U. (Washington)	4,764
La Libertad	Ecuador	682	Seward	E.U. (Alaska)	5,660
La Palma	Panamá	1,336	Suva (Islas Fid Ji)	Reino Unido	5,995
Levuka (Islas Fid Ji)	Reino Unido	6,002	Talara	Perú	534
Los Angeles	E.U. (California)	3,655	Talcahuano	Chile	1,508
Lota	Chile	1,530	Valparaíso	Chile	1,306
Matarani	Perú	462	Wellington	Nueva Zelanda	5,721

Nota: Tomado de Distancia entre el Callao y los principales pasos, por INEI. (2016). Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hbN2LHrxulwJ:proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0412/cap-9/ cec09020.xls+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Así también otro dato que genera tendencia es el crecimiento demográfico de la

población con capacidad de compra en el mundo, de la cual se tiene proyectada al 2030 que la población menor de 30 años estará distribuida de primer lugar en el Oriente Medio y África con el 61.7%, segundo lugar a Latinoamérica con el 43.7%, siguiendo los demás continentes o países como Asia con el 40.7%, Australia con 37.6%, y Norteamérica con el 36.5%, ello se visualiza en Tabla 24, lo que orienta el potencial de futuros mercados.

Tabla 24

Población menor de 30 años al 2030

Región	2030
Middle East & África	61.7 %
World	44.7%
Latin América	43.7%
Asia Pacific	40.7%
Australasia	37.6%
North América	36.5%
Western Europe	32.6%
Eastern Europe	32.0%

Nota: Tomado de Tendencias clave en los bienes raíces internacionales, incluyendo a mercados emergentes, de Lamudi. (2014). Recuperado de <http://www.lamudi.com.co/research-es/>

Durante el 2016 los mercados inmobiliarios atrajeron capital pese que se tuvo un inicio con fuertes caídas en los precios mundiales de materias primas y rebajas de crecimiento en las economías mundiales más emergentes (Diario Gestión, 2016). La necesidad de vivienda está directamente relacionado con la variación demográfica, por lo que considerando que nuestro primer socio comercial presenta un incremento demográfico, siendo California el primer estado con dicho atributo, comportamiento semejante en los mercados de San Francisco y San Diego, tal como se visualiza en la Figura 15; se indica que en la cita figura se muestra el contraste de estimación en base al cambio poblacional y el total de inicios de construcción de viviendas, mostrando a California, Texas, Florida como primer mercado. Pro Ecuador (2016) señaló que según estudios de Ernst & Young, a fines del año 2016 dicho país inició la construcción de 475 mil apartamentos y 820 mil casas unifamiliares; y en el 2017 se espera un ligero des aceleramiento, el sector de la construcción crecerá más rápido que el resto de la economía estadounidense (Pro Ecuador, 2016).

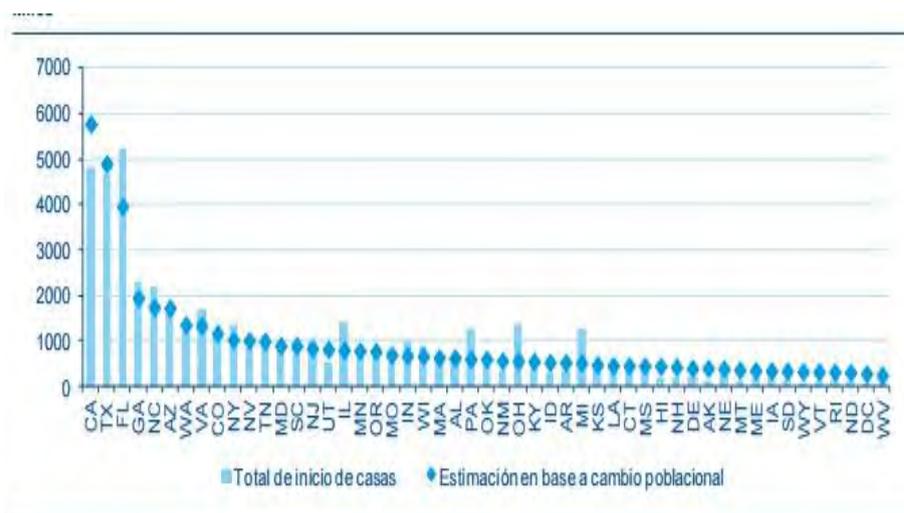


Figura 15. Inicios de vivienda actual frente a estimado por estado basado en la variación demográfica, 1980-2014 Miles.

Tomado del BBVA. Observatorio Económico EEUU. 2016, 17 de marzo. Inmobiliario No todos los booms fueron creados iguales: precios de la vivienda con respecto a los fundamentos, p.6. Recuperado de https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2016/03/160317_US_HousingWatch_esp.pdf

La oferta y la demanda de la industria del mueble de madera en el país de los Estados Unidos, se distribuye en regiones como el sudeste, el cual posee una mayor concentración de fabricantes de muebles de madera que representa el 27.4 %, teniendo la ventaja la existencia de bosques privados hecho que le permite tener un amplio y fácil acceso a la madera que es la materia prima; región que absorbe el 30% de la oferta del país. La principal demanda proviene del estado de Florida, seguido por Georgia y Carolina del Norte (Pro Ecuador, 2016).

Respecto a la región noreste, se precisa que alberga el 13% de las empresas, concentradas principalmente en las ciudades de Nueva York, Nueva Jersey y Filadelfia, es así que la demanda de esta región es de alrededor del 17% de la oferta; asimismo la región oeste es ideal para los fabricantes que desean tener acceso a los mercados de exportación como Asia y el resto de la costa del Pacífico, la cual representa el 17.7% de la oferta y el 14% de la demanda, por esta región solo el estado de California contribuye con 11.1 % del total de empresas de EE.UU. Sobre la región medio oeste que contiene una gran cantidad de ciudades metropolitanas como: Milwaukee, Chicago, Detroit y Cleveland, proporcionan un fácil

acceso a Canadá, representando el 14% de la oferta y el 13% de la demanda del total de las empresas de dicha región, a ello se adiciona que se concentra el 83% de las exportaciones del país (Pro Ecuador, 2016).

Sobre el perfil del consumidor, hábitos de consumo y motivos de compra de los demandantes, Pro Ecuador (2016) señala que:

El principal demandante de muebles de madera en EE.UU, representando el 37.3 % del consumo total, son los centros de venta de artículos para el hogar (home centers), seguido de distribuidores con el 34.9 %, comerciantes independientes y vendedores al por menor 24.1 % y constructores con el 3.7 %. Los muebles de madera, principalmente los muebles de cocina, son comprados por desarrolladores de proyectos inmobiliarios/constructores para nuevas edificaciones, o por clientes individuales para renovación de sus cocinas actuales. (Pro Ecuador, 2016)

Aspectos, antes mencionados, muestran como oportunidad la ventaja que brinda el puerto del Callao para el intercambio comercial, ante la conexión con los principales puertos o pasos del mundo, así como es el incremento demográfico de los países con los cuales ya se tiene un vínculo comercial, como Estados Unidos de Norteamérica, entre otros.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El CITE Madera, se encuentra promoviendo mesas de trabajo con países como Estados Unidos y México, a fin de afianzar que la industria del mueble de madera desarrolle una identidad propia lo cual permita crear una ventaja comparativa, y afianzarse con productos que se distinga con otros competidores, en el Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2017) se indicó:

Definir “Criterios de concepto de diseño Perú”. Se espera que el proyecto motive la formulación de un proyecto mayor donde se desarrolle un plan productivo-comercial, así como su implementación en empresas piloto otorgando criterios de diseño con

identidad para el Perú en muebles de madera. (ITP, 2017, p. 9)

De lo expuesto se desprende que se presenta como amenaza la falta de compromiso de las empresas en capacitar a su personal operativo en los procesos productivos y como oportunidad la iniciativa del Estado en contar con un instituto de tecnología de producción que contribuya a la mejora de la competitividad, así como conjuntamente con el Centro de Innovación Productiva y Transferencia de Tecnología de Madera CITEmadera promueven que la industria del mueble de madera desarrolle una identidad propia.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los bosques en el Perú cubren una superficie de 73'280,424 hectáreas que representa el 57.3% del territorio nacional, lo que significa que más de la mitad del Perú está conformada por bosques amazónicos. La pérdida de la cobertura forestal ocasionado por la tala y quema de bosques genera el 35% de emisiones nacionales de gases de efecto invernadero. Según el Ministerio del Ambiente existen tres principales causas directas de la deforestación:

a) La expansión agropecuaria, b) actividades ilegales e informales como la tala y quema de bosques para la agricultura y ganadería a diferentes escalas, minería y cultivo de coca, y c) la expansión de infraestructura de comunicación ante carreteras e industrias extractivas. Entre los años 2001 a 2013 Perú perdió 1'469,723 hectáreas de bosques amazónicos; ello es indicador que la superficie del territorio nacional cubierto de bosques húmedos amazónicos pasó de 55.1% en el año 2000 a 53.9% en el 2013. El sector forestal cuenta con un nuevo marco normativo, vigente desde 2015 con la aprobación de los cuatro reglamentos de la Ley 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre. La implementación de este marco normativo será una de las principales tareas a partir del 2016, en temas como ordenamiento forestales, otorgamiento de

títulos habilitantes, promoción del manejo de bosques, incremento de la inversión pública y privada, fiscalización de la tala ilegal, entre otros. (SPDA, 2016, p. 2)

Es de indicar, que según el informe de la FAO de la observación satelital permite estimar que la pérdida anual de bosques es de cerca de cinco millones de hectáreas, o diez hectáreas por minuto, contra una estimación anterior de siete millones de hectáreas. Sin embargo, cuatro millones de los bosques deforestados se encuentran en América Latina: Brasil, Colombia, Bolivia, Argentina, Paraguay, que son tradicionalmente los países taladores de grandes extensiones para la ganadería y la agricultura. Y en estos casos, los bosques no tienen la posibilidad de recuperarse porque los cultivos lo impiden; pérdidas gravísimas de los bosques de la Amazonía sobre todo en territorio del Brasil, que representa el 70% de la región. Sin embargo, hay cambios positivos, que si bien ha disminuido la tala continua siendo significativa, según datos del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales (INPE) se deja ver que en 1988 en ese país se talaron 21,050 km cuadrados; en el 2005, 19,014 km cuadrados; y en el 2010, disminuyó a 7,000 km cuadrados (RT, 2011).

En Perú se hace uso de diversos tipos de madera, los cuales se diferencian por su consistencia, resistencia, vistosidad de sus fibras, como: Andiroba, Cachimbo, Caoba, Caobilla, Capirona, Catahua, Cedro, Cedro rojo, Congona, Copaiba, Cumala, Pino, Roble, Tornillo, entre otros, tal como se muestra en la Tabla 25 (Cámara Nacional Forestal, 2015, p.2). Sin embargo, el contraste que se tiene por la variabilidad se tiene como agente de desventaja el costo significativo del transporte, factor que lo encarece, conllevando a que las empresas que requieran adquirir madera como materia prima tiendan a importar madera de otros países como Chile, debido a que sale más rentable su transporte. En la Tabla 26 se muestran los costos de transporte o fletes relativos. Este encarecimiento genera el riesgo potencial de que se incremente la demanda de los productos sustitutos.

Tabla 25

Madera que se comercializa en Perú

Especie	Nombre Científico	Precio* (S/. /pt)	* No incluye IGV. Pt = pie tabla, unidad de medida de volumen de madera aserrada equivalente a una tabla de 1 pie de ancho o por
Andiroba	Carapa Guianensis	3.70	
Cachimbo	Lecythidaceae	2.60 – 3.70	
Caoba	Swietenia macrophylla	12.70	
Caobilla		3.20 – 3.70	
Capirona	Calycophyllum spruceanum	2.90 – 3.50	
Catahua	Hura crepitans	2.10	
Cedro	Cedrela sp.	8	
Cedro rojo	Cedrela sp.	7	
Congona	Brosimum sp.	5	
Copaiba	Copaifera sp.	2.20 – 3.70	
Cumala	Myristicaceae	2.20 – 3.70	
Higuerilla		2.20	
Huayruro	Ormosia sp.	3.60 – 4.80	
Marupá	Simarouba amara	3.70	
Moena	Lauraceae	3.80 – 4.80	
Pino	Pinus sp.	1.80 – 2.40	
Pumaquiro	Aspidosperma macrocarpon	7	
Roble	Varias especies	1.80 – 2.30	
Tornillo	Cedrelinga cateniformis	3.90 – 4.80	
Utucuro	Septotheca tesmannii	3.80	

1 pie de largo y 1 pulgada de espesor.

Nota: Tomado de Cartilla de precios de productos y servicios forestales, por la Cámara Nacional Forestal, Organización Internacional de las Maderas Tropicales, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (2015), p. 2. Recuperado de http://www.cnf.org.pe/Cartilla/LIMA/Lima_Enero2015.pdf

Tabla 26

Flete

Origen / Destino	Medio de Transporte	Precio* (S./ Camión**)
Aguaytía – Lima	Terrestre	5,000
Cajamarca – Lima	Terrestre	3,000
Huánuco – Lima	Terrestre	5,500
Iquitos – Lima	Terrestre	4,000 – 5,000
Pucallpa – Lima	Terrestre	5,000 – 6,000
Satipo – Lima	Terrestre	3,200

*No incluye IGV

**Carga de 10 000 a 12 000 pt

Nota: Tomado de Cartilla de precios de productos y servicios forestales, por la Cámara Nacional Forestal, Organización Internacional de las Maderas Tropicales, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (2015), p. 6. Recuperado de http://www.cnf.org.pe/Cartilla/LIMA/Lima_Enero2015.pdf

Según estudios del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (2011):

Contrario a lo que se podría pensar, la industria maderera no destruye los bosques,

pues la principal causa de la deforestación es la agricultura migratoria (81%), es decir, la quema de bosques para convertirlos en áreas de producción agropecuaria por parte de poblaciones que migran de la sierra a la selva. Otro agente a evaluar es el costo de los fletes por transportar la madera de las zonas de extracción a las zonas de transformación. El envío de carga de Iquitos a Lima es más caro que el envío de Iquitos a Miami, y el costo del transporte de Pucallpa a Lima es igual al costo del transporte de China a Lima, esta inconsistencia la causa la deficiente infraestructura del transporte carretero y fluvial. (Descos, 2011, p. 14)

Además agrega que,

Se estima que existen aproximadamente doscientos aserraderos en nuestro país. Los más importantes están ubicados en los departamentos de Ucayali, Junín, Loreto, Madre de Dios y San Martín. La industria de contrachapados, triplay de pino (plywood), láminas y chapas se ubica principalmente en Pucallpa, Iquitos, Puerto Maldonado y Lima. (Descos, 2011, p. 15)

Respecto a la industria del mueble, de madera se indica que al ser la madera su materia prima principal, cuenta con la oportunidad de tener diversidad de tipos que en la región se distingue por su consistencia, resistencia, vistosidad; asimismo, se desprende como amenaza el encarecimiento del costo de transporte de la madera; e incluso a esta industria le afecta la mala percepción ecológica ante el uso de dicha materia prima.

Los efectos medioambientales han generado tendencia de cultura ecológica cada vez más arraigada en diferentes países, los cuales afectan directamente a la industria que trabajan con materia prima como la madera, por ello la preferencia de buscar productos sustitutos ecológicos es una tendencia más frecuente, existen también preferencia por el plástico, que para muchos consumidores son productos más prácticos, sin embargo no consideran que es más contaminante y dañino para el planeta, existen preferencia por el metal, así también hay productos que procesan

los materiales desechados, generándose otros segmentos; ello no le es ajeno a la industria del mueble de madera, que sí consideramos el factor ecológico podría verse afectado ante una mala percepción en el manejo de la materia prima como madera, que es obtenida de los árboles, ocasionado el riesgo potencial que se incremente la demanda de los productos sustitutos.

Cabe precisar que desde el 2010 en el Perú funciona la Oficina Nacional de Certificación Forestal, organización conformada por instituciones y personas interesadas en promover el manejo forestal y certificación forestal (voluntaria). El impacto que busca esta institución es trabajar sobre conflictos de la tenencia y el uso de la tierra, la salud y la seguridad del trabajador, la conservación de la biodiversidad, protección de especies en peligro y una política forestal participativa (Forest Stewardship Council, 2017). La certificación nos abre las puertas a mercados que valoran la responsabilidad ambiental.

La cultura ecológica se extiende por los países que desarrollan la industria del mueble de madera. Brasil cuenta con más de 5 millones de km² conformando hasta el 60% de todo el territorio, desde el siglo XX por políticas militares orientadas a la ocupación territorial para explotación agrícola perdiendo hasta 300,000 km². Continuó la deforestación hasta este siglo, entre 1998 y 2003 se registra una pérdida promedio de 19,700 km². Para reducir la deforestación en las amazonas brasileras el gobierno con fondos nacionales mediante medidas normativas y participación de interesados buscan reducir la tala ilegal de bosques, a través de: “a) ordenamiento territorial y del uso del suelo; b) monitoreo y control ambiental; c) fomento de actividades productivas sostenible” (Global Good Practice Analysis on LEDS, NAMAs and MRV, 2014, p.1).

Por su parte Colombia cuenta con más de 60 millones de hectáreas de bosques naturales, a su vez tiene una tasa promedio anual de deforestación de 280,000 hectáreas como dato de los últimos 10 años. En contraposición este país tiene gran capacidad para desarrollar programas de reforestación del tipo comercial por lo que practica la Silvicultura (cultivo y

cuidado de bosques) que aún se está desarrollando contando como fortaleza principal las excelentes condiciones climáticas, geográficas y topográficas para el crecimiento de los árboles, se aprovecha los 477,574 hectáreas destinada a plantaciones comerciales.

Adicionalmente Colombia cuenta con certificaciones FSC adjudicadas a empresas como Pizarro S.A., Smurfitkappa Cartón de Colombia, así como también “existen empresas que han negociado bonos de carbono y otras que se encuentran registradas para acceder a Mecanismos de Desarrollo Limpio – MLD, esos esquemas también garantizan buenas prácticas en términos de manejo forestal” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015, p.19).

El gobierno colombiano es considerado por el Banco Interamericano de Desarrollo como uno de los países atractivos para inversiones forestales, y para ello el Estado impulsa la adjudicación de incentivos y medidas para promover las inversiones relacionadas a la reforestación, entre las que se cuentan exención de impuesto a la renta, gestión de inversión de madera, crédito agrícola y el certificado de incentivo forestal (CIF), entre otros (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

Chile cuenta con 16.7 millones de hectáreas de bosques, de los cuales 13.6 millones de hectáreas son bosques nativos. El gobierno chileno trabaja por el uso sustentable de sus recursos forestales, para lo cual el gobierno promulga leyes como la 20283 (2008) que se orienta a la recuperación de bosque nativo y fomento forestal. Para el mencionado fin dirige fondos como de conservación, fondo de recuperación y manejo sustentable y el fondo de investigación; todos administrados por la CONAF. Para estandarizar la explotación de su área forestal también cuenta con certificaciones como FSC; que incrementan las posibilidades para trabajar sobre los 2.3 millones de hectáreas libres para reforestación en las regiones de O'Higgins y Aysén (Corporación Nacional Forestal, 2013).

Lo expuesto demuestra como amenaza que existe una marcada pérdida anual de bosques para destinar las tierras a la ganadería y agricultura, sin opción a que los bosque

puedan recuperarse, así como se puede apreciar que la industria de muebles de madera en Perú tiene una deficiente política de deforestación en comparación con Brasil, Colombia y Chile, quienes practican el cultivo, cuidado de bosques y fomento forestal, contando con mayor número de empresas con certificación FSC que Perú. Sin embargo, a partir del 2016 la industria del Mueble de Madera en Perú implementará un marco normativo que favorecerá la industria forestal haciéndola sostenible.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El objetivo estratégico de la industria del mueble de madera es incentivar el comercio a través de hacer atractiva la oferta; sin embargo, el valor de 1.67 significa que está bajo el promedio de 2.61, tal como se visualiza en Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), lo que denota que no se ha actuado adecuadamente frente a las amenazas y no se aprovechan adecuadamente las oportunidades.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Alianzas comerciales con los EE.UU.	0.12	4	0.48
2 Control reglamentario para el manejo de la industria forestal de manera sostenible en el Perú.	0.07	2	0.14
3 Acceso creciente a los principales puertos nacionales e internacionales con conexión comercial.	0.08	3	0.24
4 Actores nacionales activos de mercado como CITE-Madera, brindan oferta de servicios al sector (asistencia técnica, capacitación, soporte productivo, certificación de competencias, ensayos, información) para potenciar su desarrollo.	0.09	4	0.36
5 Iniciativa del sector público a través de CITE-Madera por crear una identidad nacional que represente a los muebles de madera del Perú.	0.08	3	0.24
6 El Consumo del producto tiene relación directa con el poder adquisitivo del mercado el mismo que se vincula al sector inmobiliario	0.07	3	0.21
Subtotal	0.51		1.67
Amenazas			
1 Incertidumbre de la política económica del Estados Unidos.	0.12	3	0.36
2 Deforestación causada por la tala y quema de bosques, para destinar tierras a la agricultura, ganadería y minería informal.	0.08	2	0.16
3 Competencia directa con los países de Brasil, Colombia y Chile	0.09	1	0.09
4 Incremento de la demanda de los productos sustitutos.	0.06	2	0.12
5 Deficiente política de reforestación en comparación de sus pares competidores Brasil, Colombia y Chile.	0.07	1	0.07
6 Competencia extranjera ante fluctuación de las importaciones ante las exportaciones	0.07	2	0.14
Subtotal	0.49		0.94
TOTAL	1		2.61

Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

3.5 La Industria del Mueble de Madera y sus Competidores

Mediante el modelo de estrategia competitiva creada por Porter, permite analizar y alcanzar el nivel competitivo de la industria. Siendo más claros, la mencionada herramienta permite identificar el grado de competencia existente en una industria y una apreciación más acertada de su atractivo en la industria en la cual compite una organización, en este caso la industria de muebles de madera. Todo ello, a través de cinco fuerzas (a) amenazas de los nuevos competidores, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) poder de negociación de los compradores, (d) amenazas de los sustitutos, y por último (e) intensidad de la rivalidad (Porter, 2009).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En relación al poder de negociación de los proveedores es moderado. En el Perú, los mayores volúmenes de madera aserrada se producen en Loreto, Madre de Dios, Ucayali y Junín (UNIQUE, 2015) en los cuales se encuentran productores de madera con una mínima capacidad instalada y falta de programas intensivos de reforestación. Constituyen estas empresas pobladores con escasos recursos que aprovechan la dotación de la tierra, siendo solo pocas empresas las que realizan actividades con valor agregado. Estas empresas están constituidas por empleados y pequeños extractores de condición humilde que trabajan en circunstancias precarias a cambio de mínimos jornales de trabajo. Asimismo, las micro y pequeñas empresas que se dedican a la transformación de la madera y derivados presentan carencias en la obtención de tecnología y conocimientos de gestión, lo cual no les permite ofrecer productos de calidad al mercado local (Desco 2011).

Asimismo, los distribuidores de tableros fabricados otorgan financiamiento directo solo a los medianos y grandes fabricantes de muebles de madera. La industria nacional de transformación secundaria no es un cliente importante como en el caso de los importadores de materia prima no manufacturada, es por ello que en las épocas en que hay baja producción

de madera seca esta tiende a subir su precio. La existencia de conglomerados debería hacer más fácil la promoción de estrategias que no se encuentran dentro de la industria maderera, tales como el uso de economías de escalas, la mejora de infraestructura (vías de transporte), la optimización del uso de nuevas tecnologías, entre otros aspectos que favorezcan su desarrollo. Pero pese a ello, esta necesidad colectiva no llega a convertirse en el desarrollo de conglomerados especializados (Descó, 2011).

Cabe precisar que mucho tiene que ver el poder de negociación de los proveedores con miras a lograr regular los costos fluctuantes de los proveedores y empresas en la industria, así como tener la capacidad para ofrecer el volumen requerido, considerando que:

Los proveedores de materia prima tienen alto poder de negociación con la pequeña y mediana industria considerando la baja educación, el individualismo, procesos artesanales y falta de optimización en sus procesos productivos, al igual que la carencia de recursos económicos que faciliten la compra en lote y la inadecuada infraestructura. Sin embargo, a nivel de los grandes y modernos fabricantes hay una integración total con los proveedores e incluso son dueños de los terrenos y trabajan técnicas de reforestación o se asocian a reforestadores grandes, permitiéndoles un adecuado manejo de los precios de la materia prima y la logística, reduciendo los principales rubros de costos en la elaboración de sus productos, haciéndolos más competitivos. (Lemus, 2008, p. 36)

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes varía en base a la demanda que existe en el mercado local e internacional. Los fabricantes de muebles destinan parte de su producción al consumo local, asimismo, los clientes se exigen de acuerdo a estándares internacionales de calidad, situación en la cual el mercado de madera aún está insipiente, ya que priorizan en vender productos a bajos precios y de menor calidad. Actualmente, se está buscando que los

fabricantes disminuyan sus largos procesos de producción y otorguen mayor importancia a la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia.

En lo que respecta a los muebles de madera que están destinados al mercado exterior, los clientes solicitan productos de diseño único, bajo especificaciones particulares y de alta calidad. Estados Unidos como principal mercado de destino de las exportaciones de muebles de madera nacional y primer importador mundial de muebles de madera tiene un alto poder de negociación.

Cabe resaltar que uno de los factores claves de éxito para lograr ingresar al mercado internacional es contar con los estándares internacionales exigidos que demuestre la calidad del producto, sin dejar de lado la diferenciación del producto y la calidad del servicio, como oportunidad en sus entregas, los tiempos exactos de llegada al distribuidor, la logística de exportación, cumplimiento de estándares al igual que el desarrollo de mercados y el servicio post venta (Lemus, 2008, p.37).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existe una gran variedad de oferta de muebles en el mercado que cumplen la misma función, entre ellos podemos citar los muebles de plástico, metal, aluminio, siendo su adquisición de menor costo que comprar muebles de madera en cedro o caoba; no obstante, dichos muebles carecen de innovación, durabilidad y son producidos en serie, ya que su mayor preocupación es la funcionalidad. Por otro lado, los productos de madera destacan por su exclusividad y elegancia en sus diseños.

Para ello es importante que los fabricantes refuercen la presencia cuidando aspectos importantes como son el control de calidad, el empaque y los tiempos de entrega de los productos, mejorando las ventajas competitivas ante los productos no solo chinos, sino también frente a otros mercados. (Lemus, 2008, p. 27)

El mercado estadounidense por su naturaleza importadora y consumista permite la incursión de productos sustitutos elaborados en metal y plástico, de precios más bajos, sin existir productos que logren competencia en términos de elegancia, durabilidad y adaptabilidad al cliente, como productos elaborados en madera. (Lemus, 2008, p. 37)

Una competencia fuerte en el mercado local, es la producción de muebles de melamine, que actualmente presentan un precio menor en comparación con los muebles de madera con diseños novedosos, no obstante, presentan desventajas como la poca durabilidad y capacidad de mantenimiento.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La oferta de muebles importados ensamblables presenta un alto nivel de estandarización y precios competitivos, no necesariamente de buena calidad en la madera utilizada. Muchos de estos se producen en China y Malasia por grandes almacenes y tiendas por departamento que brindan innumerables créditos y facilidades para su compra. Asimismo, no existen barreras que impidan el ingreso de nuevas empresas, pero si se observa poca competencia que se orienta a la exportación, siendo un pequeño grupo de fabricantes de muebles los que se dedican a la exportación de estos productos. China es el que lidera la exportación de muebles de madera a nivel mundial con una participación del 28.3% en el 2016, por otro lado, Perú dirige sus exportaciones al mercado de Estados Unidos (World Integrated Trade Solutions -WITS, 2016).

Cabe precisar que Estados Unidos es un país de puertas abiertas en el cual los países andinos como Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú tienen preferencias arancelarias otorgadas a través del ATPDA, ampliando los beneficios a este sector, excluyéndolos de arancel, siendo un factor importante para impulsar la exportación de muebles. (Lemus, 2008, p. 34)

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Se ha determinado que la industria del mueble de madera en Lima tiene un crecimiento de 5.7% tal como se acredita en el período 2016 (Banco Central de Reserva del Perú - BCR, 2017). La rivalidad existente entre los competidores considera básicamente el precio y los diseños exclusivos, es decir marcando la diferencia con el resto del mundo. Al referirnos a competir por precios los fabricantes optan por usar madera de pino que la adquiere de Chile a precios más bajos. Y en el caso de diseños se centran en la contratación de personal especializado y estandarización de los productos. Siendo el mercado de muebles de madera dirigido a nichos donde prevalece el diseño y la exclusividad que es la preocupación por el precio. Cabe indicar que en la actualidad gracias al avance de la tecnología los competidores fabrican productos de alta calidad. Dentro de sus competidores, podemos citar a Colombia y Chile, ya que se encuentran por encima de Perú, como exportadores de madera.

La industria del mueble en Colombia presenta productos funcionales, fáciles de armar y transportar, siguiendo la línea de otros almacenes de Estados Unidos donde los muebles son prácticos y adaptables a todos los gustos. Resaltando que:

La mayor participación dentro de las exportaciones de la cadena es el de muebles para el hogar (43.3%), seguido por los muebles para oficina y de uso industrial (11.1%).

Los principales productos de exportación de este sector son muebles modulares y de madera para dormitorio, partes de muebles, sillas en madera y mobiliario para oficina.

Los muebles nacionales se caracterizan por ser innovadores en su diseño y estar manufacturados bajo altos estándares de calidad, “ambos factores les han permitido ir ganando terreno en los mercados foráneos”. (Lemus, 2008, p. 7)

Es preciso señalar la importancia del interés de los empresarios de la industria del mueble en Colombia por ser cada vez más eficientes, con una mayor capacidad de producción y productos de calidad para satisfacer al mercado, es por ello su preocupación por

mejorar en tecnología a través de la importación de equipos sofisticados que les permitan atender eficientemente la demanda interna y posicionarse en el mercado internacional. Sin dejar de mencionar que la producción de los muebles presenta constantes cambios e innovaciones en lo referente a calidad y diseño, la funcionalidad adaptable a las necesidades del mercado; diferenciando los procesos de producción por cada uno de los productos según los modelos y usos que se le puedan dar a cada uno. “La estructura de costos del subsector de muebles refleja la utilización de mano de obra no calificada con bajos salarios y baja productividad” (Embajada de Argentina en Colombia, 2013, p. 13).

Los muebles de madera fabricados en Colombia son del tipo de los utilizados en oficinas, cocinas y dormitorios, siendo los más exportados los muebles para el hogar, seguidos de los usados en oficinas. Esta industria está agrupada en pequeños talleres con producción artesanal, encontrándose lejos de los centros de producción del insumo principal, la materia prima utilizada es a base de cuatro tipos de madera Guayacán, Roble, Flor Morado y Cedro. Asimismo,

Cuenta con una ventaja competitiva que marca la diferencia, relacionada a la excelente calidad de nuestros muebles, el diseño, el estilo, la durabilidad y la calidad de la materia prima empleada, contando con la integración hacia atrás de los fabricantes grandes. El producto está dirigido a un segmento de mercado en el que se concentran los muebles de costo y diferenciación media y media alta, con tendencia por la preferencia por el mueble de diseño ergonómico y el mueble con estilos clásico y contemporáneo. (Lemus, 2008, p. 39)

Con relación a la industria del mueble de madera en Chile, es preciso señalar que la producción abarca desde grandes fabricantes como PYMES hasta pequeños artesanos, los productos de este sector se caracterizan por ser muebles de calidad y de precios limitados, dirigidos a los segmentos medio, medio bajo y bajos, con alta producción de muebles.

Asimismo, presenta un producto diferenciado basado en el diseño y con un nivel superior de estándares de calidad, de tal manera pueden competir con modelos exclusivos e innovadores.

Por otro lado, se señala que la oferta del mueble en Chile considera:

Principalmente muebles importados (80%), con una menor participación de muebles de fabricación nacional (20%). En relación a la fabricación nacional, un estudio realizado por la ASIMAD (Asociación Gremial de Industriales de la Madera), indica que el mercado del mueble en Chile se concentra principalmente en empresas que fabrican muebles para el Hogar (30%), muebles para la oficina (19%) y muebles de cocina (16%). Estos tres segmentos constituyen más del 50% de las empresas del rubro y son un reflejo de la demanda existente en el mercado para los diferentes tipos de muebles. (Ibacache, 2014, p. 19)

La industria de muebles de madera en Chile se distingue por ser un mercado con una producción de muebles de grandes volúmenes de alta calidad, precios limitados y altos niveles de competitividad, dirigidos a clases de los segmentos medios, medios bajos y bajos. La mayor producción de muebles es la del tipo de los usados para el hogar, presentando una gran proyección en esta producción con la participación de productores que van desde grandes empresarios y PYMES a talleres artesanales.

Es preciso señalar que la venta y comercialización de muebles en Chile, se encuentra altamente concentrada en las grandes tiendas (multitiendas o tiendas departamentales).

Dicha concentración se explica principalmente por una amplia variedad, precios competitivos y convenientes (por los volúmenes que manejan), junto con ofrecer diversas formas y medios de pago. (Ibacache, 2014, p. 10)

Con relación a la exportación de muebles de madera, los más exportados en Chile son los utilizados para dormitorios (camas, cómodas, veladores, roperos, respaldos de cama y los demás muebles de dormitorio), siendo en su mayoría los elaborados en pino y los más

comercializados por tener gran aceptación en el mercado internacional. Asimismo, la citada industria en Chile considera a:

Los fabricantes y diseñadores de muebles definen la moda nacional bajo elementos de calidad y diseño, a través de muebles sobrios o informales. Esta orientación se aprecia transversalmente a través de todos los segmentos socioeconómicos por lo que las tiendas de nivel medio como las multitiendas y los puntos de venta artesanales, presentan muebles de estilo clásico, mientras que las tiendas especializadas, que apuntan a niveles altos, ofrecen muebles con estilos vanguardistas y diseños innovadores que están acordes con las tendencias de la moda sobretodo en España e Italia. (Falcón, 2008, p. 18)

La industria de muebles de madera básicamente se encuentra en la competencia por un mejor producto de calidad y precio competitivos, quienes para lograr posicionarse en el mercado han prestado suma atención a las características del producto (diferenciación y marca), es decir productos funcionales de fácil armado, mejorando la eficiencia y productividad para disminuir los costos de producción y así aumentar la competitividad de las empresas, empleando el uso de tecnología con maquinarias de alta precisión o de punta como un factor determinante para desarrollar la industria en mención.

Asimismo, tener presente la diferenciación de la demanda de los mercados, su crecimiento, así como la participación de países asiáticos en el abastecimiento de ambos, sin descuidar fijar estrategias de largo plazo, investigación del mercado, desarrollo del producto, análisis de exigencias y preferencias al igual que los cambios internos en su producción con la integración de la cadena hacia atrás y hacia delante como lo viene realizando China, al asociar a sus fabricantes y proveedores de materia prima para la fabricación de muebles de madera, realizando reforestaciones y proyecciones a 10, 15 y 20 años (Lemus, 2008).

3.6 La Industria del Mueble de Madera y sus Referentes

Como referente en el mercado de América del Sur es el mercado de Brasil que tiene la industria del mueble de madera que crece muy rápidamente, no solo por el buen uso de sus recursos forestales, sino también a la asociación de las industrias del sector, personal especializado y constante capacitación así como el uso de la tecnología y su productividad cada vez más cerca de los mercados internacionales, centrándose en la cadena industrial, es decir en la producción de madera hasta el final de la fabricación. Asimismo, con la ayuda de la tecnología consiguió el crecimiento significativo de exportaciones de muebles de madera, la liberalización del comercio y la globalización de las actividades económicas han introducido nuevas formas de la cooperación entre las empresas, tales como la concesión de licencias de productos, empresas conjuntas, entre otros. Siendo este nuevo entorno de liberación de comercio y competencia donde la industria del mueble de madera de Brasil ha podido demostrar una gran capacidad de adaptabilidad al negocio (Fontenelle, 1998).

Al 2016 Brasil se encuentra en el puesto 21 en el ranking mundial en la industria del mueble de madera, debido a las exportaciones registradas en el período 2015. Es importante mencionar que Brasil, de acuerdo con estadísticas del banco Bradesco (2017), importa el 4% de la industria mundial de muebles y que su producción la destina principalmente a abastecer su mercado interno con 96.3% y un 5.5% lo destina a exportaciones. La producción de muebles de Brasil está segmentada en cinco categorías de acuerdo al proceso productivo y material, tales como muebles rectos en serie, muebles rectilíneos a medida, muebles torneados, muebles de metal y mobiliario de oficina. Asimismo, Brasil posee una de las economías más sólidas de Latinoamérica, producto de una vasta extensión continental que ha diversificado su base industrial en distintos sectores productivos, hecho que lo ha consolidado como un gran productor de distintas manufacturas. Específicamente, el sector del mueble y la madera, representa el 0.7% del producto interno bruto y genera más de 800,000 empleos

directos, lo que equivale a un 7% de la mano de obra utilizada en el país (García, 2009).

La madera es el principal insumo para la industria de muebles de Brasil, puede ser de madera maciza o madera procesada. En el Departamento de Investigación y Estudios Económicos de Bradesco (2017) indican:

Madera maciza: en Brasil los bosques nativos están localizados notablemente en la selva amazónica, mientras que los principales bosques plantados están localizados en los estados de Paraná, São Paulo, Minas Gerais y Espírito Santo. Las áreas de reforestación están compuestas principalmente de pino y eucalipto.

Madera procesada: el aglomerado y MDF (Medium Density Fiberboard) provienen de bosques plantados, básicamente de pino y eucalipto. Del total de placas consumidas en Brasil para la fabricación de muebles, 75% son aglomerados y 25% son MDF. (Bradesco, 2017, p. 19)

Brasil se caracteriza por la reunión de diversos procesos de producción, cuyo resultado es una diversidad de productos sofisticados e innovadores (Brazilian Furniture, 2015). Cabe precisar que el interés por la cadena industrial en su conjunto, estaba desde los proveedores de las materias primas, pasando por los procesadores intermedios a finales del fabricante. Se presenta gran potencial sin explorar en Brasil la competitividad de las exportaciones nacionales. Como otros competidores considera maderas como el pino de reforestación y Eucalipto, siendo el uso de los bosques el futuro de la industria.

Adicionalmente, a la cadena industrial, la industria de muebles de madea en Brasil se caracteriza por contar con empresas especializadas en líneas de productos específicos, es decir la producción de productos estándar (Fontenelle, 1998).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se pretende visualizar como se encuentra la organización con relación a los demás competidores de la Industria de Muebles

de Madera, para a partir de dicha información se pueda deducir las estrategias a seguir teniendo como bases el éxito de los competidores. Es por ello que se han identificado los factores más relevantes para cumplir con el plan estratégico, e identificando a través de la citada matriz los competidores de la industria del mueble de madera, considerando como tales a Colombia y Chile, tal como se muestra en la Tabla 28.

Con relación a Colombia es preciso destacar que posee una extensión de 530,300 hectáreas de cobertura forestal representando el 4.1% de todo su territorio; que a pesar de tener problemas de erosión, salinización, deforestación, entre otros, cuenta con un gran potencial para la producción agropecuaria sobre todo en la región caribe. La cadena de valor se encuentra tripartida, los principales centros productivos de materia prima se encuentran en llanos, Amazonía y Pacífico, el aserrío en Bogotá, Medellín, Cali y Popayán y la producción de muebles en Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. Este tipo de cadena de valor genera:

Dos situaciones: una gran ventaja competitiva entre los eslabones de transformación de la materia prima y comercialización del producto final; pero, a su vez, se presenta una desventaja en los altos costos de transporte y distribución que se incurre en el abastecimiento de la madera, debido a que la extracción de la materia prima se hace en zonas cada vez más distantes y de difícil acceso. (Prospectiva, 2014, p. 80)

La industria del mueble de madera colombiano ha previsto conquistar los mercados implementando una ventaja competitiva como son las certificaciones de calidad al producto, es por ello que cuentan con certificaciones ISO 9001-2000, Sistemas Gestión ambiental, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Cartagena destaca por su adecuada aplicación y manejo de los mismos. Asimismo, tienen presente la importancia de la identificación de la persona con la empresa por lo que desarrollan programas de incentivos y capacitación a nivel laboral para potenciar sus destrezas y habilidades, manejando escalas salariales según 3 categorías: personal calificado, personal con conocimientos y personal no calificado. A pesar

de ellos gran cantidad de operarios aprendieron el oficio con la experiencia y la práctica, o con estudios autónomos. Colombia apuesta por la innovación a fin de generar la diferenciación y el valor agregado, se reconoce a la industria de muebles de Barranquilla como la más innovadora, pese a ello el 31% de las empresas producen lo mismo y un 3% lo hace con menos frecuencia que los demás, de la misma forma sucede con Santa Marta y Cartagena (Prospectiva, 2014).

Seguidamente con Chile, se puede señalar que sobresale con 41.3 millones de hectáreas de bosques abarcando el 55% de los 75.6 millones de hectáreas de su territorio nacional (CONAF, 2013). Chile considera su industria forestal como un sector exportador orientando sus productos a los requerimientos de la demanda externa, impulsando de esta forma a sus 3 mayores empresas a expandirse hasta convertirse en transnacionales, CPMC, Arauco y Grupo Macisa de menos amplitud; tan fuertes en su sector que casi no hay inversión extranjera. Se considera al sector forestal como el tercer exportador de toda su industria. La cadena productiva distinta a otros países de América Latina comienza en el vivero (silvicultura) seguido de las plantaciones; el personal que labora en estos procesos son técnicos o de instrucción superior de la misma manera se da en las actividades relacionadas con los bosques hasta el corte de los árboles y posterior envío a los aserraderos. El proceso en aserraderos es tecnificado ya que se cuenta con maquinaria tan especializada y tecnificada que se necesita poco personal, en esta etapa también se da el secado de la madera (OIT, 2013). Asimismo, para el mercado chileno las fábricas ofrecen diseños modernos e innovadores basándose en diseños españoles e italianos, los cuales son presentados en cadenas de tiendas a nivel nacional como hipermercados, multi tiendas, tiendas especializadas agrupados en centros comerciales. Las grandes fábricas nacionales presentan sus diseños en puntos de ventas llamados show rooms, donde muestran la diferenciación de sus productos basados en el diseño y alta calidad (Seperack S., s.f).

Tabla 28

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Colombia		Chile		
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Proceso de Reforestación	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
2	Producción a escala	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
3	Estudio de Mercado	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4	Capacidad de Gestión	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
5	Especialización Productiva	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
6	Estandarización de Producto	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
7	Calidad del Producto	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13
8	Mano de obra calificada	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
9	Diseño Exclusivo e innovación	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
10	Tecnología Maquinaria y Equipo especializada	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22
Total		1		1.39		3		1.59

La matriz de perfil referencial (MPR) muestra el referente para la industria del mueble de madera en Perú, siendo el principal referente Brasil que presenta un puntaje de 4 obteniendo el puntaje máximo luego de evaluar los factores claves de éxito, según se muestra en la Tabla 29, por lo que se considera un modelo económico a seguir. El 63% del territorio de Brasil son bosques ya que cuenta con 520 millones de hectáreas, de las cuales 7.4 millones de hectárea son plantaciones forestales. Este potencial lo distingue como el cuarto país productor de madera aserrada para lo cual cuenta con 3 millones de hectáreas, certificadas por FSC con el cual el país es el primero a nivel mundial con esta certificación. Las empresas más representativas son Fibria Celulose, Suzano, Klabin y Duratex consideradas las cuatro empresas forestales más grandes del mundo (Urban, L. Nalverte, W. & Bustamante, 2015).

La fabricación de muebles brasileiros se caracteriza por usar materia prima natural que es trabajada por mano de obra relativamente intensiva, bajo dinamismo tecnológico que se desarrolla en un sector informal. La alta diversidad tecnológica es muy desarrollada en algunos productos como la fabricación con madera reconstituida (MDF, MDP, etc.), a diferencia de los muebles de proceso artesanales con madera maciza. En la industria se identifican empresas MYPE que se caracterizan por ser intensivas en trabajo y empresas

grandes que trabajan con máquinas y equipos de alto avance tecnológico o al menos parcialmente automatizadas (BNDES, 2015).

Asimismo, la producción de muebles, en especial los de madera, puede ser considerada una de las actividades más tradicionales de la industria de transformación. El sector reúne como características la elevada utilización de insumos de origen natural, empleo relativamente intensivo de mano de obra, reducido dinamismo tecnológico y alto grado de informalidad. Entre las barreras de entrada que se identifican, se puede considerar:

La inversión inicial en activos físicos para ciertos tipos de producción no son demasiado voluminosos, la mayor parte de las innovaciones tecnológicas del sector son generadas por proveedores de insumos y bienes de capital, Las condiciones de apropiación de una de las principales fuentes de diferenciación de productos, el diseño, son extremadamente bajas. (BNDES, 2015, p. 4)

Tabla 29

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Proceso de Reforestación	0.08	2	0.16	4	0.32
2 Producción a escala	0.10	1	0.10	4	0.40
3 Estudio de Mercado	0.07	2	0.14	4	0.28
4 Capacidad de Gestión	0.08	1	0.08	4	0.32
5 Especialización Productiva	0.09	1	0.09	4	0.36
6 Estandarización de Producto	0.10	1	0.10	4	0.40
7 Calidad del Producto	0.13	2	0.26	4	0.52
8 Mano de obra calificada	0.11	2	0.22	4	0.44
9 Diseño Exclusivo e innovación	0.13	1	0.13	4	0.52
10 Tecnología Maquinaria y Equipo especializada	0.11	1	0.11	4	0.44
Total	1		1.39		4

3.8 Conclusiones

El Perú posee gran riqueza en el insumo principal para la industria del mueble de madera, contando con una amplia extensión de bosques con diversas especies de madera

destacadas a nivel nacional e internacional, ocupando el noveno lugar con mayor superficie forestal en el mundo, pese a ello no aprovecha esta fortaleza. Asimismo, se evidencia que el Perú ha logrado posicionarse dentro de las economías en crecimiento a nivel mundial, lo cual le ha permitido su desarrollo permitiendo al sector manufacturero y dentro de este, la industria del mueble de madera tener un gran potencial respaldado por los lineamientos de la política económica del país. Por otro lado, el Perú presenta como ventaja la mayor cantidad de jóvenes en edad de trabajar en toda Latinoamérica, a quienes se les puede dotar de capacitación técnica para la industria del mueble de madera. Sin dejar de mencionar como ventaja la ubicación geográfica de Perú y el acceso que posee al Océano Pacífico que facilita las conexiones con los países.

Es preciso señalar como oportunidad la implementación de normativas impuestas por el Estado con relación a la industria forestal y fauna silvestre, así como la iniciativa del mismo en promover la innovación e impulsar la competitividad, mejorar la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización de la madera y desarrollar una identidad propia lo cual permita crear una ventaja comparativa en el mercado internacional. Por otro lado, se presenta como amenaza la deforestación indiscriminada de los bosques para destinar dichas tierras a la ganadería y la agricultura, lo que incide en el desarrollo del sector. En el Perú el tema social en los últimos años presenta un incremento en la desocupación generando los riesgos de desempleo, sub empleo ante condiciones informales de trabajo.

Finalmente, entre los factores claves de éxito para la industria de madera se considera principalmente políticas de desarrollo con el objetivo de fomentar la reforestación, el uso de la tecnología para maquinaria y equipos especializados, la continua capacitación, mano de obra calificada, mejoras de diseño e innovación, ofrecer un producto de calidad entre otros. Se muestran como competidores del sector a Colombia y Chile; y como referente a Brasil.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna tiene como objetivo el desarrollo de estrategias luego de analizar las fortalezas y debilidades de la industria. Las “fortalezas identificadas se capitalizan luego de neutralizar las debilidades” (D’Alessio, 2014, p. 166).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación de la industria del mueble de madera en Perú en general, basado en el análisis de siete áreas funcionales las cuales son:

a) Administración y Gerencia (A); b) *Marketing* y ventas (M); c) Operaciones y Logística (O); d) Finanzas y contabilidad (F); e) Recursos humanos (H); f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y g) Tecnología, investigación y desarrollo (T), (D’Alessio, 2010).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con el informe de diagnóstico y desarrollo estratégico de Cadenas de Valor en el sector forestal del Perú elaborado por Global Green Growth Institute (GGGI) y el Instituto Alemán de desarrollo en 2015, el sector informal de la industria del mueble de madera conformado en su mayor parte por micro-empresas contribuyen al PBI con 0.05% e indica que la mayoría de los empresarios pequeños y medianos (que forman la gran mayoría de empresas en el sector forestal maderero) no cuentan con una visión empresarial ni para su propio negocio ni para un Plan Estratégico Nacional Forestal, estas empresas tienen la visión de sí mismas como empresas de compraventa, sin evaluar sobre posibilidades futuras técnicas y económicas. Por el contrario, las empresas grandes sí tienen una visión empresarial clara para su propio desarrollo y también con un Plan Estratégico Nacional Forestal para que sus empresas sean sostenibles en el tiempo (Unique Forestry and Land use GMBH, 2015).

Es preciso señalar que, la mayoría de las empresas de la industria de la madera y el mueble son microempresas y un mínimo de ellas son pequeñas y medianas empresas y solo un 0.6% son grandes empresas. Agrupándose principalmente las pequeñas y medianas empresas

en la primera transformación, mientras que las mayoría de las microempresas (fabricantes de muebles y carpintería en madera) en la segunda transformación (CITEmadera, 2008). Es de importancia tener un panorama más claro del perfil de las empresas de muebles de madera y su evolución en el tiempo para conocer sus características, y así poder determinar cuáles son los puntos críticos para mejorar la producción de sus productos , se visualiza en la Tabla 30.

Tabla 30

Perfil de Empresas Fabricantes de Muebles de Madera

	Características
Empresas Fabricantes de muebles de madera al 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de tipo familiar, con una integración vertical vivienda-taller-tienda ▪ Produce muebles básicamente para el mercado local ▪ Falta de visión de organización empresarial y cultura exportadora ▪ Se abastece de insumos mediante intermediarios y en pequeña escala ▪ Posee talleres con infraestructura inadecuada y tecnología desactualizada ▪ No cuentan con hornos de secado o sistemas adecuados de secado ▪ Tienen grandes dificultades para acceder al financiamiento ▪ No cuentan con mano de obra calificada para tecnologías de producción ▪ No cuentan con capacidad de producción para el mercado externo ▪ Realizan nuevos diseños a partir de copias sin criterios técnicos y desarrollo de producto ▪ Imposibilidad de crear respuestas rápidas frente a los cambios del mercado ▪ Altos niveles de informalidad, con poco acceso a información y capacitación
Empresas Fabricantes de muebles de madera en la actualidad 2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con muy pocas excepciones, las empresas peruanas que fabrican muebles de hogar de estilos clásicos o diseños más contemporáneos son de tipo artesanal y están muy orientadas al mercado nacional ▪ Falta desarrollar especialización en diseño en las empresas familiares para aprovechar sus destrezas artesanales enfatizando una producción semi-artesanal ▪ Al 2015 la fabricación de muebles está relegada al nivel artesanal con pocas empresas industriales ▪ Deficiente desarrollo de capital humano en las empresas con precaria calificación de mano de obra operaria y técnica con escasa o nula oferta formativa actualizada existente lo que genera sobrecostos, competencia por mano de obra y alta rotación de la misma ▪ La visión empresarial insuficientemente desarrollada representa un cuello de botella en la cadena de transformación de madera, manifestándose en empresas que producen únicamente para el mercado doméstico sin invertir en nueva tecnología o en líneas de producción de alta capacidad, eficiencia y calidad. Los gestores se ven más como comerciantes que como empresarios ▪ Potencial para desarrollar productos de mayor valor agregado ▪ El 90% de la producción nacional es para el mercado interno

Nota: Tomado de Transferencia de Tecnología en la Industria de la Madera por CITEmadera, p. 10. 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)
<http://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/Analisis%20Completo%20Cadenas%20de%20Valor%20-completo.pdf>

La naturaleza de estas pequeñas y medianas empresas denota una fuerte debilidad que es la baja difusión de técnicas modernas de gestión y de alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados. Las ganancias de las ventas no son invertidas en la incorporación de

nuevas tecnologías que incrementen o mejoren su productividad y eficiencia lo cual es una debilidad porque solo es reinvertido para mantener la continuidad de sus procesos; en un sentido administrativo se trabaja con el enfoque de una empresa familiar que se caracteriza por que la mayoría de la junta de los directores de la compañía al ser familia, poseen un sentido patrimonial teniendo derecho a voto en la empresa (Goyzueta, 2013).

Los talleres de muebles de madera en Perú se distribuyen aproximadamente 50% en Lima y el restante en los demás departamentos, tales como Trujillo, Chiclayo, Cusco y Arequipa, el mercado puede dividirse en dos segmentos:

Muebles de oficina y muebles para el hogar. El primer segmento es básicamente atendido por las empresas grandes, algunas de las cuales han establecido alianzas con transnacionales en la búsqueda de acceso a tecnología de punta en el diseño y fabricación de mobiliario. El segmento de muebles para el hogar es atendido por empresas grandes, así como también por las micro y pequeñas empresas. (Mundo madera, 2010)

Por lo antes descrito se ha considerado como una debilidad que la industria del mueble de madera en Perú se desarrolla bajo un enfoque familiar, sin contar con una visión empresarial que les permita mirar hacia futuro, empresas familiares que producen artesanalmente con escasos conocimientos administrativos, sin capacidad de gestión para un mejor uso de sus recursos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las empresas de fabricación de mueble de madera se orientan solamente a la producción mas no buscan acercarse al mercado lo que podría estar repercutiendo en sus bajos ingresos. Se entiende que no tienen claros los conceptos del marketing al confundir la marca con el nombre de la fábrica o considerar como feria al conglomerado de puestos de exhibición que se montan en la vía publica sirviendo también como punto de venta

(Alternativa, 2007). Al no tener claros los conceptos de marketing, se presenta una demanda insatisfecha en el mercado objetivo, por lo que las empresas nacionales están obligados a ofrecer sus productos en el mercado nacional, es por ello la necesidad de invertir en personal capacitado que realice estudios de mercado que permita conocer las preferencias del nicho objetivo (OIT, 2016). Asimismo, en dichas empresas no se encuentra áreas de marketing en su organización, por lo que se presenta un análisis en cuanto a las variables a considerar en el marketing para lograr los objetivos de la empresa.

Producto. La industria de los muebles de madera está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas que se ubican en distintos lugares del país. Producen muebles para cocina, dormitorio, oficina, asientos y otros muebles, además del mobiliario tradicional (Alerta Económica, 2017). Asimismo, el dueño de “La Ciudad del mueble”, Santiago Mozo, considera que la aplicación de la innovación es clave para la empresa pero sin dejar atrás los modelos tradicionales porque también tienen acogida. Los exportadores han comenzado su ingreso a nuevos mercados aprovechando la alta demanda y exigencia por muebles de madera con acabados finos (Pymex, 2012). Ocex del Perú en Los Ángeles informa que durante el 2016 se ha exportado el rubro mueble de madera, que comprende productos como mesas de centro, auxiliar, lateral, y demás significando el 72% del total exportado continuándole muebles para dormitorio con 19% (Diario Gestión 2917).

La industria del mueble de madera en Perú para la fabricación de sus productos hace uso de diversas especies de madera tales como Andiroba, Cachimbo, Caoba, Caobilla, Capirona, Catahua, Cedro, Cedro rojo, Congona, Copaiba, Cumala, Pino, Roble, Tornillo, entre otros, tal como se muestra en la Tabla 25 del Capítulo III.

Precio. La demanda de muebles de madera depende de los ingresos de los consumidores; Maximixe en 2014 refiere una relación entre el nivel socio económico (NSE) y el nivel de compras de estos bienes (Diario Gestión, 2014). El precio de un producto se

determina a partir de la materia prima del que se ha elaborado, sus características (material, funcionalidad, tiempo fabricación, etc.), cálculo de los distintos costos; entre otros. Los muebles de madera se elaboran a partir de materia prima que goza de variedad y características propias que le dan valor agregado a los productos terminados. “La caoba considerada como el oro rojo de la Amazonia, es un árbol que gracias a su belleza y cotización, un mueble hecho a base de su madera puede costar hasta €1,500 en Europa, es decir, S/5,680” (RPP Noticias, 2016).

La demanda de un producto en un mercado, en este caso de un mueble de madera depende enteramente de los ingresos que se alcancen por los consumidores. Razón por la cual en Perú como caso específico, muy pocos consumidores podrían asumir un precio similar al de Europa sobre todo considerando que la remuneración básica mensual en nuestro país aumento de S/ 750 a S/ 850. El aumento en la remuneración básica puede ser un indicio de variación en la economía de un país. La Encuesta Nacional de Hogares –Enaho dio a conocer que el promedio por trabajo aumento 3%, en distintos sectores como comercio, transporte, telecomunicaciones y otros. La empleabilidad subió en 2.3%. El jefe de INEI, Aníbal Sánchez, expresó el crecimiento del PBI en 3.7% y que fue influenciado por el mayor gasto de consumo y aumento de exportaciones de bienes y servicios (Diario El Peruano, 2017).

El precio de un producto dependerá del cálculo del costo total, el cual implica tener valores de costo de producción, costo de ventas y costo administrativo; para tal fin el CITE-Madera en su función de orientación para con los productores ha desarrollado publicaciones como “Costos en la producción de muebles y carpintería en madera” en la que se encuentran definiciones y consideraciones para costear un producto (CITE-Madera, 2009).

Plaza. En los Estados Unidos, el estado de California tiene pocos recursos forestales lo que obliga a buscar los derivados de la madera en el exterior concentrando el 28% del total nacional registrando un crecimiento de 36.3% entre el 2011 y 2016 (Diario Gestión, 2017).

Son 4 las empresas que se interesan en los productos peruanos de madera, las cuales son: Casa de Campo INC, Casa Bonita Trading IIC, Silkroute Intl y Art and Frame Direct, quienes centran su preferencia en el acabado de calidad de los muebles de madera elaborados a mano que trabajan los artesanos peruanos. La empresa Casa campo INC opera desde 2008 en el estado de California, siendo el giro del negocio son los muebles para oficina e industria, la empresa Casa Bonita Trading IIC desde 1998 se inició en el lago de Los Ozarks Missouri desde donde distribuye sus productos al resto de Estados Unidos y la empresa Silkroute Intl actualmente opera desde San Leandro California e importan antigüedades de Afganistan, África, Brasil, China, India, Nepal, Perú, Pakistán, Filipinas y Tíbet (OIT, 2014).

Promoción. El consumo de muebles de madera es impulsado por el desarrollo de proyectos inmobiliarios, se puede evidenciar cuando en 2016 la venta de muebles de madera, tuvo la capacidad de elevar el crecimiento económico del país. La demanda será sostenible siempre y cuando el PBI per cápita se mantenga en crecimiento. Como ya se mencionó, en los Estados Unidos el principal aliado para la promoción de muebles de madera es California (Diario Gestión, 2017).

En el mercado nacional los consumidores llegan a los muebles de madera a través de tiendas de exposición y venta del mismo taller, que por cuestión de costos expone sus productos en el mismo lugar de donde se produce y últimamente a través del marketing virtual; tal es el caso de las fábricas de Villa el Salvador que se han agrupado y venden sus productos a través de la siguiente página web

<http://www.mueblesvilla.com/index.php?lang=es>, permite mostrar una gran variedad de productos elaborados en madera.

Asimismo, en el mercado internacional se promociona el producto a través de ferias internacionales realizadas por entidades públicas como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR y Promperú, quienes son los puentes para brindar los contactos

previos con los potenciales compradores, quienes una vez atraídos por el producto, se encargan de organizar ruedas de negociación como ventana para la introducirse en el mercado extranjero.

Por lo descrito se identifica como debilidad la falta de conocimiento para el desarrollo y aplicación de estudios de mercado que impulsen el producto y cumplan con las necesidades del mercado objetivo asegurando un nivel de muebles competitivos.

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

De acuerdo a la FAO 2010-2015 el territorio peruano cuenta con 74 millones de hectáreas de cobertura boscosa. "El bosque tropical peruano alberga alrededor de 2,500 especies distintas de las cuales 500 se conocen botánicamente y se comercializan solo 60" (PromAmazonia, 2013). La biodiversidad del bosque peruano comprende especies como Andiroba, Cachimbo, Caoba, Caobilla, Capiroña, Catahua, Cedro, Cedro rojo, Congona, Copaiba, Cumala, Pino, Roble, Tornillo, entre otros las cuales destacan por su consistencia, resistencia, vistosidad de sus fibras, tal como se visualiza en la Tabla 25 del Capítulo III. Las regiones de Ucayali y Madre De Dios cuentan con la certificación FSC y Control Wood favoreciendo a una extracción de bajo impacto (responsabilidad ambiental) y mejoras en condiciones laborales (Responsabilidad social), los mismos generan una buena carta de presentación ante los mercados internacionales muy interesados en esos aspectos. Se continua con la extracción de la madera de los bosques, destacando que su costo se afecta por la calidad al momento de la operación, distancia a los mercados, maquinaria requerida, preparaciones legales y las técnicas para el aprovechamiento de la madera, todo ello contando que sea extracción de una concesión legal; contraria a la extracción ilegal que no contempla lo antes mencionado resultando mucho más rentable pero ilícito a la vez (UNIQUE, 2015).

En el caso de Ucayali y Madre de Dios podemos identificar mayores costos por las dificultades para acceder al interior del bosque además de las dificultades para el transporte hacia los centros de primera transformación. Ucayali tiene actividad forestal solo por 6 meses durante la época de lluvia ya que puede utilizar los ríos para transportar la madera de los bosques previos problemas de acceso hacia las concesiones por accesos acuosos y arcillosos. En el caso de Madre de Dios cuenta con carreteras siendo más dinámica la actividad en época seca.

La extracción de la madera se clasifica en mecanizada y artesanal siendo la primera más rápida al usar motosierra, tractores, skidders, orugas, cargadores y motoniveladoras para corte y arrastre. La segunda solo cuenta con motosierra y el transporte hacia el río o a los camiones lo hacen manualmente. La madera es transportada hacia los aserraderos, para el caso de Ucayali se encuentran en Pucallpa y para Madre De Dios se encuentran en la carretera Iñapari-Puerto Maldonado. La manufactura en estos centros se hace con equipos antiguos y de baja precisión a diferentes espesores 2", 4", 6" y 8" y sin estandarización en los formatos, las condiciones de la maquinaria ocasionan desperdicios sin valor comercial al momento del aserrado.

En estos aserraderos también se realiza el secado en hornos industriales los mismos que se encuentran en empresas que se dedican a la exportación solo procesando un 10% para el mercado nacional; esta cifra no satisface a los sectores construcción y mueble, que obligatoriamente el último necesita de madera seca para garantizar la calidad de sus productos. La falta de la madera seca ha obligado a los empresarios de la segunda transformación en el mejor de los casos a invertir en hornos para su uso propio o en el peor de los casos a sustituir la madera peruana por extranjera (Pino Chileno) y al extremo de reemplazar la madera por tablero de fibra y partículas, con la finalidad de reducir sus costos siendo que el pino presenta precios inferiores que los de la caoba y cedro (Caballero & Lipa,

2006).

La cadena de valor continúa hacia los centros de transformación secundaria ubicadas en Lima, Arequipa, Ancash, etc.; se identifica en este punto que el mercado estará definido por la distancia siendo así que la competitividad en el precio ordena a Pucallpa surtir de materia prima a áreas de la costa y Lima mientras que a Huánuco, Puno, Cuzco, Arequipa lo surte Madre de Dios por el corredor sur del país (UNIQUE, 2015). Terminada la primera etapa de transformación, la madera continúa a la segunda en talleres con infraestructura inadecuada y tecnología desactualizada, tomamos como referencia los talleres de producción de las PYMES del Parque Industrial de Villa El Salvador en Lima; según reporte del Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI son locales comerciales y de producción que presentan problemas de infraestructura o instalaciones eléctricas, entre otros, siendo resistentes al cambio, tal como se visualiza en Tabla 31 (Ministerio de Trabajo, 2012, p. 26). Por ello INDECI, en su afán de coaccionar a los empresarios a realizar mejoras, ha procedido a condicionar con multas o sanciones municipales.

Tabla 31

Establecimiento según lugar de compra de productos e insumos.

Lugar de Compra	Relativo (%)	Absoluto
En este distrito	68.5	1,558
En otro distrito de Lima Sur	3.9	88
En otro distrito de Lima Metropolitana	27.6	628
Total general	100	2,273

Nota: Tomado de Perfil de las Empresas y Trabajadores del Parque Industrial de Villa El Salvador, por el Ministerio de Trabajo (2012), p.26. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/lima_sur/documento_perfil_empresas_trabajadores_VES.pdf

Adicionalmente, respecto a la infraestructura, el 55% de las Mype del sector en Lima Metropolitana cuenta con un área entre 180 y 450 metros cuadrados, mientras que el 30% tiene un área comprendida entre 40 y 150 metros cuadrados, el 13% cuenta con un área entre 500 y 1,000 metros cuadrados y el 3% posee entre 1,500 y 3,000 metros cuadrados de espacio

para su producción (Ministerio de la Producción, 2012). Pese a las limitaciones descritas se evidencian excepciones en los muebles de madera exportados por las empresas especializadas del sector, siendo la tendencia en el Perú, la exportación de muebles de madera que se han producido tradicionalmente o diseños creados por diseñadores locales, lo cual denota que hay características diferenciadoras en el producto con respecto a los referentes, tales como muebles de madera sólida, buen diseño y la inclusión de tallados y acabados especiales. Estas características según agentes de mercado de Estados Unidos puede ser una gran oportunidad en el corto plazo, sin embargo esta no podría ser sostenible en el tiempo (OIT, 2016).

Para una mejor oferta y diversificación del producto, en el Perú se tiene fácil acceso para la adquisición de insumos que complementan la fabricación de muebles. Dentro de tales insumos se puede contar con metales como el acero y el aluminio, textiles, cueros entre otros. Cabe precisar que la adquisición de dichos insumos geográficamente se encuentra cerca de los talleres de fabricación de muebles en el caso de aceros y aluminio se cuenta con la planta de Aceros Arequipa que se desarrolla en el Desierto de Paracas. Del mismo modo al referirnos a los textiles se cuentan con grandes empresas productoras de fibras de algodón y camélidas tales como Michell Group, Inkalpaca TPX en Arequipa, así como con los productores artesanos. Sin dejar de mencionar que existen en el Perú diversas empresas dedicadas a la peletería (elaboración en cuero y piel animal).

De lo expuesto, se desprende que se presenta como fortaleza la materia prima que cuenta el Perú en sus bosques, además de la biodiversidad de especies que alberga; las mismas que están en proceso de certificaciones FSC que garantizara la responsabilidad ambiental y social en la primera etapa de transformación. Asimismo el Perú cuenta con fácil acceso para la obtención de insumos complementarios para ofrecer una oferta diversificada al mercado objetivo. Por otro lado, se presenta como debilidad la distancia geográfica del producto de la primera transformación hacia la segunda en los talleres de producción de Lima

y provincias.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En cuanto a las empresas que realizan fabricación de muebles de madera según Triveño (2016) señaló que el 77% de las empresas que operan en el Perú son informales lo cual asciende aproximadamente 37,908 empresas, estando registradas según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU, Código 3100, indicando además evasión tributaria y con relación a las empresas formales se tiene un total de 11,262 empresas. Asimismo, los más grandes contribuyentes están representados por 9 empresas que representan solo el 0.08% de las empresas formales y están ubicadas en Lima y Callao, siendo las microempresas de cantidad más representativa toda vez que asciende a 10,921 que representa el 96.88%. Respecto a la distribución geográfica las empresas se encuentran concentradas en Lima, seguido por Arequipa, Cusco, La Libertad, Junín, Ancash, tal como se visualiza en Tabla 32.

Asimismo, de acuerdo con el Estudio de Evaluación de Mypes y Asociaciones Productivas de Carpintería y Muebles de madera ubicada en Lima Metropolitana, elaborado por el Ministerio de Producción (2011), 44% de las Mypes de este sector se encuentran en el régimen tributario general, mientras que el 40% en el régimen especial de renta, finalmente el 16% en el régimen único simplificado. Adicionalmente, un 33% analiza el Balance General que le proporciona el contador que le lleva sus cuentas y paga los impuestos, 40% tiene contabilidad propia con los servicios de un contador público, 9% conoce su punto de equilibrio en unidades de producción, esto es un tema crítico ya que no conoce el límite mínimo a partir del cual su empresa generará ganancias para recuperar su inversión no permitiría tener una visión general de la situación económica de su propia empresa para tomar acciones correctivas que generen beneficio. Finalmente, 18% de los empresarios afirmaron que tienen acceso a crédito de entidades crediticias formales.

Tabla 32

Empresas según tamaño y ubicación geográfica

Departamento	Fabricación de muebles					Total	%
	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa			
Amazonas			2	124	126	1,12	
Ancash			2	341	343	3,04	
Apurímac			3	172	175	1,55	
Arequipa			7	630	637	5,65	
Ayacucho			3	153	156	1,38	
Cajamarca			6	232	238	2,11	
Cusco			2	536	538	4,77	
Huancavelica			1	68	69	0,61	
Huánuco			4	238	242	2,15	
Ica				133	133	1,18	
Junín			5	403	408	3,62	
La Libertad			8	416	424	3,76	
Lambayeque			4	263	267	2,37	
Lima	7	2	265	5,398	5,672	50,31	
Loreto			4	170	174	1,54	
Madre de Dios				109	109	0,97	
Moquegua				53	53	0,47	
Pasco				64	64	0,57	
Piura			6	165	171	1,52	
Callao	2		2	216	220	1,95	
Puno			3	205	208	1,85	
San Martín			7	323	330	2,93	
Tacna			4	296	300	2,66	
Tumbes				35	35	0,31	
Ucayali			3	178	181	1,61	
Total	9	2	341	11	11,273	100	
	0.08%	0.04%	3%	96.88%			

Nota. Tomado de “Número de empresas según tamaño y ubicación geográfica”. Triveño, G. (2015). Evaluación Rápida del Mercado Sector Madera y Muebles del Perú, p. 26. Market Systems Development for decent work.

Las empresas o personas que ejercen actividades directas en la industria del mueble de madera se acredita que la informalidad opera de manera significativa, lo cual limita su acceso al crédito y al sostenimiento de su producción que permita atender la demanda interna y externa que promueva su crecimiento, según Triveño (2015) señaló

En lo que respecta a las barreras de acceso al mercado, el sector en general tiene barreras de ingreso bajas. No obstante, en lo que tiene que ver con las exportaciones, los informantes claves han puesto énfasis en señalar que hay mercados sumamente difíciles por las exigencias existentes para las importaciones. Solo admiten el uso de madera certificada. (Triveño, 2015, p. 31)

En la actualidad se percibe una mejoría de crecimiento para la industria, debido a que

ante la marcha del Estado para la reconstrucción en la zona de desastre, permitiría la oportunidad de crecimiento, es así que el diario El Peruano (2017, 28 de junio) indicó que mediante Decreto Supremo N° 193-2017-EF se autorizó el crédito suplementario a favor de gobierno nacional y regional de S/ 735'467,377, ello ante los desastres naturales que involucró los departamentos de Lima, La Libertad y Piura; el diario La República (2017, 2 de abril) indicó que

Para el sector de la madera, castigado por la constante caída en sus ventas por exportaciones y su nivel de producción, el plan de construcción que emprenderá el gobierno en las zonas de desastre se convierte en una esperanza.

Así lo sostuvo la presidenta del Centro de Innovación Tecnológica de la madera (CITE Madera), Jessica Moscoso, quien señaló que su demanda interna tiende a crecer de la mano con el dinamismo del sector construcción.

Estimamos que podríamos crecer entre 2% y 3%, en general, si es que se da la interacción necesaria para esta labor.

De lo que se desprende un crecimiento que involucra a la industria de madera en el Perú, debido al correlato directo con los sectores de vivienda, construcción y educación, lo que impulsará la demanda de productos de madera ante la necesidad de amueblamiento de viviendas, colegios y hospitales, entre otros. Ante lo expuesto se presente como debilidad la informalidad en la industria del mueble de madera en Perú, lo que genera la imposibilidad de acceder a créditos que le permita atender las necesidades del consumidor final. Del mismo modo existe la desconfianza de las entidades bancarias de que las empresas no puedan cubrir los créditos asignados al no haber siquiera un conocimiento mínimo de cómo controlar sus ingresos y egresos, lo cual no permite corregir o advertir riesgos, no tiene conocimiento de los ratios financieros principales que le den visión de la viabilidad de su empresa como consecuencia de no contar con una gestión preparada.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En cuanto a las personas que laboran directamente con la industria de mueble de madera según Triveño (2015) se tiene a 118,650 personas que conforman la población económicamente activa ocupada, siendo el 92% está representado por varones con 109,662 y 8% son mujeres por la cantidad de 8,988, concentrándose en Lima el 46% de la población con 54,926 seguido por departamento de La Libertad con el 7% representado por 8,826 personas y Cuzco con 8,373 personas, tal como se visualiza en Tabla 33, lo cual se vincula solo con las 5,672 (50,31%) empresas que posee Lima , al haber una relación proporcional entre la existencia de empresas y la cantidad de personas. Sin embargo, esta misma relación no se mantiene con los demás departamentos, puesto que la Libertad ocupa el cuarto lugar en cantidad de empresas registrando 424 empresas y el Cusco como el tercer lugar con 538, con el 3.76% y 4.77% respectivamente en referencia de empresas por departamentos.

Asimismo, es preciso señalar que Arequipa concentra una posición significativa de empresas fabricantes de muebles de madera, lo que no se relaciona con los 4,185 (3.53%) trabajadores ubicándose en el sexto lugar en la cantidad de personas ocupadas en la industria del mueble, tal como se visualiza en la Tabla 32. Además Triveño (2015) señaló que,

Otra de las vulnerabilidades del sector en general es que la mayoría de actividades asociadas al sector (siete CIIU), tienen a la PEA ocupada sin contrato. Como ya se ha advertido cuando se desarrolló el panorama del sector los expertos consultados señalan que la informalidad laboral es uno de los mayores problemas y que resta competitividad a las empresas formales del sector. A nivel de las empresas de segunda transformación los trabajadores prefieren estar fuera de la planilla para no estar sujetos a los descuentos de ley y así poder recibir su dinero de forma integral. (Triveño, 2015, p. 23)

Tabla 33

Población Económicamente Activa ocupada según género y ubicación geográfica

Departamento	Fabricación de muebles			
	Hombre	Mujer	total	%
Amazonas	3,139	57	3,196	2.69
Ancash	4,050		4,050	3.41
Apurímac	453		453	0.38
Arequipa	3,832	353	4,185	3.53
Ayacucho	1,627		1,627	1.37
Cajamarca	1,312		1,312	1.11
Callao	4,279	527	4,806	4.05
Cusco	6,838	1,535	8,373	7.06
Huancavelica	572		572	0.48
Huánuco	1,262	321	1,583	1.33
Ica	1,290		1,290	1.09
Junín	3,191		3,191	2.69
La Libertad	8,334	492	8,826	7.44
Lambayeque	4,988	858	5,846	4.93
Lima	50,832	4,094	54,926	46.29
Loreto	3,214	228	3,442	2.90
Madre de Dios	966		966	0.81
Moquegua	255	54	309	0.26
Pasco	129		129	0.11
Piura	3,065		3,065	2.58
Puno	1,154		1,154	0.97
San Martín	818		818	0.69
Tacna	1,519	469	1,988	1.68
Tumbes	534		534	0.45
Ucayali	2,009		2,009	1.69
Total	109,662	8,988	118,650	100

Nota. Tomado de Población Económicamente Activa ocupada según género y ubicación geográfica. Triveño, G. (2015). Evaluación Rápida del Mercado Sector Madera y Muebles del Perú, p. 18. Market Systems Development for decent work.

Por consiguiente, debido a que el departamento de Lima concentra la mayor cantidad de empresas y la mayor cantidad de recursos de mano de obra, no necesariamente va de la mano con el desarrollo de sus capacidades, mostrando dejadez con respecto a potenciar recursos que conlleve al crecimiento de la producción y calidad, tal como se visualiza en Tabla 34, en la que la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Sunat registró que las empresas de la industria a nivel de distritos, como Villa El Salvador

representa el 20%, Villa María del Triunfo y San Juan de Lurigancho el 11%, Chorrillos el 9% y San Martín de Porres el 7%.

Tabla 34

Distritos con mayor cantidad de empresa de muebles

Distritos	Fabricación de Muebles			%
	Grandes	Medianas	Pequeñas	
Villa el Salvador	2		53	20%
Villa María del Triunfo			30	11%
San Juan de Lurigancho			28	11%
Chorrillos		1	23	9%
San Martín de Porres			18	7%
Otros	5	1	113	43%
Total Departamento de Lima	7	2	265	100%

Nota. Tomado de Distritos con mayor cantidad de empresas de muebles. Triveño, G. (2015). Evaluación Rápida del Mercado Sector Madera y Muebles del Perú, p. 10. Market Systems Development for decent work.

Respecto al desarrollo de capacitación y el tipo de especialización Ccaipane, Corzo, Soria & Orellana (2011) señaló:

El 32% de los empresarios de Lima señalan que tanto ellos como sus trabajadores, requieren capacitarse en el habilitado, maquinado y ensamblado de muebles, el 23% necesita capacitación en técnicas de acabado y el 18% en diseño de muebles.

Asimismo, el 47% de los trabajadores señalan la necesidad de capacitación en técnicas de acabado y el 43% en técnicas de habilitado, maquinado y ensamblado de muebles.

En el caso de las mujeres, casi la totalidad manifiesta la necesidad de especializarse en técnicas de venta, atención al público y estrategias de promoción. A pesar de estos datos, sólo la mitad de los empresarios está dispuesto a cubrir la capacitación de sus trabajadores. Por otro lado, los trabajadores tienen una buena predisposición para capacitarse, pero sus ingresos y los horarios de trabajo, que superan las sesenta horas semanales, dificultan la posibilidad de lograr una formación técnica o profesional adecuada. Otros factores como la falta de información, los costos y los horarios también limitan el acceso a la formación. (Ccaipane, Corzo, Soria & Orellana, 2011, p. 71)

De acuerdo con el Estudio de Evaluación de MYPES y Asociaciones Productivas de Carpintería y Muebles de Madera ubicada en Lima Metropolitana, elaborado por el Ministerio de Producción (2011), 75% de las MYPES del sector cuenta con personal estable, el 68% cuenta con personal eventual dependiendo de la solicitud de pedidos. En cuanto a capacitación, el 70% del personal que cuenta las MYPES ha recibido algún tipo de capacitación externo o interno. Los recursos humanos de las PYMES tienen como fortaleza que cuentan con las destrezas necesarias del oficio más no la capacitación necesaria como para innovar lo que es una gran debilidad.

En tal sentido, el trabajo en madera básicamente se ha transmitido de padres a hijos a hermanos y/o amigos encasillando una gran herramienta de diferenciación. Pero es necesario fortalecer y formar capacidades técnicas acordes con las exigencias del mercado actual haciendo uso de nuevas tecnologías y mejoras en aseguramiento de calidad, gestión y producción y seguridad en el trabajo. De lo mencionado se desprende que las empresas no tienen el interés por la capacitación de los operarios.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Swisscontac Perú indicó que existe la posibilidad de que las empresas que no trabajen por implementar sistema de información y comunicación probablemente queden rezagadas porque no habría la agilidad en su desarrollo económico por no haber fluidez de comunicación con los consumidores y/o empresas (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2012). Es de importancia la sinergia entre la producción y la tecnología para lograr mayor complementariedad productiva dando pase a la innovación.

Todas las etapas del proceso productivo necesitan y generan información a partir de la cual se pueden obtener un diagnóstico del mercado para orientar el marketing de la empresa y elaborar estadísticas y pronósticos de ventas, control del abastecimiento de materia prima y recursos de producción, optimización de rutas de transporte, elaboración de estados

financieros y contables, gestión de personal, control de proyectos de inversión de capital y OPEX, de esta forma se puede incrementar el valor añadido en todas las etapas del proceso productivo. Al respecto, en los lineamientos de política de Inversión Pública en Desarrollo Forestal 2015-2021, indicó que dentro del objetivo de expandir la capacidad de la industria forestal en el mercado internacional y mejorar su eficiencia en el mercado nacional, corresponde como lineamiento de política: implementar un sistema de inteligencia de mercados para productos madereros cuya estrategia será:

Mejorar el sistema de información comercial para productores y comercializadores de productos madereros, tanto en accesibilidad, cobertura y periodicidad de actualización. Promover la actualización permanente de los bancos de datos sobre demanda y oferta exportable en los mercados internacionales. (Minagri, Serfor, DPGA & OGPP, 2015, p. 9)

Ello evidencia que aún no se cuenta con un sistema integrado de información en el área de Marketing y Ventas, por otra parte en el 2017 Serfor en una publicación denominada “Programa Nacional Sectorial de Ciencia, Tecnología e Innovación Forestal Maderable” demuestra que la mayor cantidad de investigaciones en el sector forestal son realizadas por Universidades y en segundo lugar por centros de investigación quedando las entidades gubernamentales bastante rezagadas. Lo mismo se evidencia en producción científica referida a los temas de contabilidad y gerencia económica, planeamiento del manejo forestal, estadística, modelamiento e informática, monitoreo e inventario de recursos forestales y por último medición forestal y modelación, las entidades gubernamentales tienen escasa participación. Es necesario un ente integrador entre las instituciones de investigación y el sector empresarial para conocer las necesidades de sistemas de información y comunicaciones.

Se identifica como debilidad la no aplicación de sistema de información, tales como

ERP's (Enterprise Resource Planning) que harían de la industria del mueble de madera una industria competitiva al tener la capacidad de integrar sus datos, contables, operativos, logísticos, etc., cubriendo así todos los procesos de la cadena de producción, deviniendo en la toma de decisiones.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según Triveño (2015) la innovación comprende actividades de investigación + Desarrollo y la adquisición de bienes de capital entre los que se cuenta con hardware, software, transferencia de tecnología, etc. Asimismo, en los resultados de la última encuesta Nacional de Innovación se reportó que el 43.8% de las empresas que realizaron actividades de innovación, gasto que representa el 2.5% del total de la ventas; lo que no está relacionado necesariamente a la actividad de investigación y desarrollo sino que dicho porcentaje se relaciona a la adquisición de bienes de capital, toda vez que la innovación y tecnología solo representa el 0,01% de la ventas. Es así que la tasa de crecimiento de acuerdo a la variación del producto bruto interno, por las empresas con el CIIU Fabricación de muebles por el período 2012 fue el 14% y por el período 2013 fue de 10%.

Al respecto, OIT (2016) señaló:

A nivel de lo que es maquinaria, en primera transformación, es evidente que las pequeñas unidades no cuentan con la maquinaria adecuada para sus procesos operativos. En segunda transformación, la problemática es distinta, los empresarios cuentan con maquinaria elaborada por ellos mismos, cosa que no es negativa porque hay algunas herramientas y máquinas que se pueden producir de forma casera. Además, según se ha mencionado, hay zonas del país donde no hay proveedores de ciertos equipos ad hoc para el sector, a los cuales ellos puedan acceder. El mayor problema que enfrentan es con la maquinaria para re aserrío. (OIT, 2016, p. 59)

Cabe precisar que, en la segunda transformación la mayoría de las pequeñas carpinterías cuentan con maquinaria de hasta 15 años de antigüedad, siendo muy similar en el caso de la primera transformación, debido al costo que implica montar una línea de producción en Aserradura (OIT, 2016). Por otro lado, el gobierno peruano para promover el desarrollo de las empresas de transformación de madera promueve desde el 6 de octubre del 2000, mediante RS N° 150.2000-ITINCI el Centro de Investigación Tecnológica de la Madera - CITE Madera, institución pública adscrita al Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), cuyo trabajo se orienta en contribuir al incremento de la competitividad y productividad en el mercado transfiriendo conocimiento, investigación e innovación tecnológica. El servicio es gratuito y está dirigido a empresas, profesionales y técnicos del sector y afines (CITE-Madera, 2017).

De lo indicado en los párrafos precedentes, se identifica como principal debilidad la falta de tecnología moderna competitiva, que conlleve a la generación de productos con valor agregado, de modo tal que las empresas puedan elaborar productos innovadores con producción a escala, dejando a tras los diseños tradicionales, sin afectar el tiempo de producción y evitar riesgos de accidentes al operar maquinaria y herramientas hechas.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 35

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Destreza en la producción artesanal con marcada experticia en el acabado y tallado del producto.	0.15	4	0.60
2	Biodiversidad del insumo principal (madera) permite crear una ventaja competitiva debido a su variedad de atributos como: maleabilidad, color, textura, vetas, densidad, flexibilidad y resistencia.	0.08	4	0.32
3	Acceso a insumos complementarios apoyan a la innovación de diseños, insumos como: acero, aluminio, cuero, tejidos o telas, entre otros.	0.05	3	0.15
4	El Perú cuenta con 74 millones de hectáreas de bosque forestal además de grandes extensiones para reforestación y desarrollo de nuevas especies de madera atractivas para la industria del mueble de madera, se cataloga como el noveno país más grande a nivel mundial en posesión de bosques forestales	0.08	4	0.32
5	Facilidad de acceso al mercado externo mediante la implementación de concesiones forestales de bosques naturales con certificación FSC para un manejo forestal ambientalmente adecuado, socialmente beneficioso y económicamente viable	0.12	3	0.36
Subtotal		0.48		1.75
Debilidades				
1	Distancia geográfica significativa del insumo principal encarece los costos de producción	0.07	2	0.14
2	Baja innovación en la generación de nuevos productos con valor agregado, debido a la tendencia de diseños tradicionales y baja escala de producción.	0.05	1	0.05
3	Desvinculación de la producción con las necesidades del nicho del mercado objetivo Estados Unidos	0.06	2	0.12
4	Proceso productivo con poca participación de la tecnología	0.05	1	0.05
5	Débil interés en el desarrollo de capacidades de los operarios, como mano de obra calificada.	0.05	1	0.05
6	Industria de mueble de madera conformada en gran proporción por MYPES, carente de visión empresarial y cultura exportadora	0.06	2	0.12
7	Falta de sinergia entre los distintos participantes de la cadena de productiva de la industria del mueble de madera ocasionando que la misma no sea sostenible ante el requerimiento del mercado	0.06	1	0.06
8	Altos índices de informalidad en el sector relacionado al sistema tributario y laboral que conlleva a una serie de dificultades para accesos crediticios, informaciones estadísticas e inseguridad laboral	0.07	1	0.07
9	Flujo de comunicación entre los eslabones de la cadena productiva	0.05	1	0.05
Subtotal		0.52		0.71
TOTAL		1		2.46

Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

4.3 Conclusiones

La industria del mueble de madera en Perú está conformada por MYPES que no cuentan con herramientas de gestión que les permitan identificar riesgos u oportunidades de mejora. Las empresas que conforman la industria del mueble de madera se caracterizan por un estilo artesanal, falta de avance tecnológico, sin estandarización, falta de capacitación técnica, mejora de procesos e innovación. El conocimiento lo obtienen de la experiencia

empírica del oficio. Las empresas que conforman la industria del mueble de madera a pesar de la época en que se está desarrollando no tiene a la mano tecnología básica como es el internet o una página web que cumpla la función de e-commerce. La materia prima se obtiene después de una intermediación de los aserradores y los re aserraderos, dicho sistema juega en contra del fabricante elevando los costos de producción. No hay desarrollo de investigación de mercados por lo tanto la innovación se encuentra bloqueada. A pesar de los volúmenes de ventas que reportan mensualmente, no cuentan con la utilización de sistemas contables que les permitan identificar la situación de la empresa. No se cuenta con tecnología moderna que permita una producción a escala industrial ni productos mejorados.



Capítulo V: Intereses de la Industria del Mueble de Madera en Perú y Objetivos de Largo Plazo

Es de indicar que así como la teoría tridimensional de Hartmann (1957/1983), “puede ser aplicada a nivel organización, se presenta la aplicación de esta teoría a una organización” (D’Alessio, 2014, p.84).

5.1 Intereses de la Industria del Mueble de Madera en Perú

Los intereses de la industria del mueble de madera en Perú, son: a) Incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos, b) Contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú, c) Promover que las empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia, d) Incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario e) Incrementar las hectáreas de reforestación concesionadas, y f) Fomentar la certificación Forest Stewardship Council –FSC.

Incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos.

Se ha acreditado que al 2016 las exportaciones de muebles de madera al mercado objetivo Estados Unidos de Norteamérica representó 2.32 millones, considerando que este mercado es el primer importador de dicho producto con el 38% de la demanda en el mundo.

Contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú.

Es así que como parte del *expertise* en el trabajo artesanal en la industria del mueble de madera en Perú, se hace necesario que la generación de los productos vaya de la mano con la innovación de los diseños en concepto y modelo, así con la practicidad, lo que sea atractivo al mercado objetivo.

Gestionar que las empresas de la industria se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia.

La poca atención de las empresas en potenciar sus maquinarias, conlleva a que cuenten con equipos obsoletos y sin el interés de adoptar nuevas tecnologías, lo que ocasiona

que se vea afectado el proceso productivo y por consiguiente su capacidad de respuesta, lo que no permite la mejor optimización de los recursos y atender los requerimientos del mercado objetivo.

Incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario.

El interés de atender eficientemente a un mercado objetivo exigente hace necesario contar con personal técnico y especializado en el sector de la industria, ello a fin de coadyuvar en la creación de diseño de producto en diversas gamas, así como su oportuna reorientación.

Incrementar las hectáreas de reforestación concesionados.

Es así que las políticas de reforestación permiten restituir los recursos, a fin de aprovechar la madera, como insumo principal, cuya diversidad conlleva a generar una ventaja competitiva en el mercado objetivo.

Fomentar la certificación Forest Stewardship Council –FSC.

El contar con políticas en el manejo ambiental, instaurando procedimientos que generen la óptima utilización de los insumos, restando todo impacto de contaminación al medio ambiente.

5.2 Potencial de la Industria del Mueble de Madera en Perú

La finalidad de la evaluación es determinar en que es fuerte y en que es débil el sector industrial (D'Alessio, 2015). Como parte del desarrollo estratégico de la industria del mueble de madera, instituciones como el CITE-Madera, se encuentra promoviendo mesas de trabajo con países como Estados Unidos y México, a fin de afianzar que la industria del mueble de madera gaste una identidad propia lo cual le permita crear una ventaja comparativa, y afianzarse con productos que se distinga con otros competidores, en el Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2017) se indicó:

Definir “Criterios de concepto de diseño Perú”. Se espera que el proyecto motive la

formulación de un proyecto mayor donde se desarrolle un plan productivo-comercial, así como su implementación en empresas piloto otorgando criterios de diseño con identidad para el Perú en muebles de madera. (ITP, 2017, pp. 8-9)

Las exportaciones de otros rubros de muebles de madera según lo señaló Álvarez (2017) en estudio sobre dicha industria precisa que en enero a noviembre de 2016, la principal partida arancelaria como más participación es “demás muebles de madera” con 56.9%, seguido por muebles de madera para dormitorio con 15%, así como los asientos tapizados con armazón que representa el 10.7%, precisando que por dicho período la importación de muebles de madera registró una disminución de 3.7%, alcanzando un monto de US\$ CIF 87.6 millones. A ello se aúna la proyecciones sobre el crecimiento de la producción de dicha industria en 1.8% que al cierre del 2017, como resultado del mayor dinamismo del sector inmobiliario y el mejoramiento de los ingresos de las familias de clase media.

Es así que según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015) indico que la industria de mueble de madera tiene una población económicamente activa (PEA) en la cual ocupada a 191,564 personas, que incluyen productores y trabajadores del sector formal e informal, de los cuales tiene a emplear significativamente a varones que representa al 91% de los empleados, estando comprendido el 80.9% dentro del estrato alto al bajo superior. Asimismo, el 72% de los trabajadores participan el proceso productivo, como son las actividades de fabricación de piezas y elaboración de muebles de madera; es de precisar que el 44% de dicho trabajadores se concentran en Lima, teniendo como empresas del grupo objetivo score a 54 empresas, siendo las demás micro y pequeñas empresas (MYPES) que se conforman por 20 a menos trabajadores (OIT, 2015).

Entre el año 2006 al 2010 se concentró en Lima sur una zona industrial, la cual forma parte la industria del mueble de madera en Perú, zona que involucra los distritos de Villa El

Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac, el CITE-Madera (2016) señaló que dicha industria está conformada por 3,043 empresas de los cuales 95% son microempresas, por lo que señala que la capacidad de gestión de los empresarios solo se desarrolla por intuición, lo que denota que su proceso productivo sea poco técnico afectando la calidad, estandarización e innovación. Asimismo, agrega que las labores de producción se realiza en la vivienda-taller; solo en Villa El Salvador 809 son empresas unipersonales.

5.3 Principios Cardinales de la Industria del Mueble de Madera en Perú

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Tomando como referencia a Hartman, estos principios son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015, p. 85).

La influencia de terceras partes.

La industria del mueble de madera es la segunda fase de transformación de la madera, producto del 57% de territorio nacional de bosques con los que cuenta el Perú. Equivale a 74 millones de hectáreas ubicándolo como noveno con mayor superficie forestal del mundo, segundo en América Latina y cuarto en bosque tropicales. Los bosques naturales están expuestos a la tala ilegal y el cambio de uso de suelo. Global Land Analysis & Discovery da cifras relativamente positivas ya que para el 2016 se deforestó 127,000 hectáreas, menor a las 154,000 hectáreas del 2015. Da cuenta también que las regiones más afectadas son Loreto, Ucayali, San Martín, Huánuco y Madre de Dios (Mountain Forum, noviembre 2016). Las cifras negativas por la deforestación ponen en alerta a la industria del mueble de madera por ser dependiente de la madera como materia prima. Según la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, al 2013 se ha concesionado 7.9 millones de hectáreas de 17.8 millones. La concesión corresponde a 44% del total pero solo el 35% están activas, según se indica en la Tabla 36 (J. Iberico, 2014, p. 3).

Tabla 36

Concesiones otorgadas maderables a abril 2013

Departamento	N° Contratos	Superficie (ha)	% del total de has.
Huánuco	48	276,372	3%
Junín	6	59,950	1%
Loreto	254	2'780,165	35%
Madre de Dios	87	1'289,911	16%
Pasco	1	8,644	0%
San Martín	39	572,970	7%
Ucayali	174	2'917,395	37%
Total	609	7'905,407	100%

Nota: Tomado de: Desarrollo del sector forestal de Jorge Iberico (2014). Supervisor Sénior en Políticas de Crecimiento Económico del BCRP, p.30. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-158/moneda-158-07.pdf>

En respuesta, el Estado peruano promulgó el reglamento que pone en vigencia la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 29763, que tiene como atributo principal el reconocimiento del rol de las comunidades nativas y campesinas ya que incorpora su participación en el Consejo Directivo del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). Los cuatro reglamentos de la ley forestal y de fauna silvestre fueron promulgados el 29 de septiembre del 2015 por el entonces presidente de la República Ollanta Humala en el local de CITE-Madera en Villa El Salvador. La ley en mención comprende lineamientos sobre gestión forestal, gestión de fauna silvestre, comunidades campesinas, plantaciones forestales y sistemas agroforestales. Se lograra la participación efectiva y descentralizada de instituciones del estado y usuarios del bosque. También por decreto legislativo N°1228 se crearon los Centros de Innovación Productiva y transferencia tecnológica – CITE, su principal función es contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas y sectores productivos a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías y transferencia tecnológica.

Al margen de las acciones del Estado desde el 2010 se cuenta con FSC Perú que es una organización conformada por instituciones y personas interesadas en promover el manejo forestal y certificación forestal (voluntaria). El impacto que busca esta institución es positiva ya que trabaja sobre conflictos de la tenencia y el uso de la tierra, la salud y la seguridad del

trabajador, la conservación de la biodiversidad, protección de especies en peligro y una política forestal participativa (Forest Stewardship Council, 2017). La certificación nos abre las puertas a mercados que valoran la responsabilidad ambiental. El programa de la TV alemana Galileo – PRO7 difundió un documental sobre los beneficios y ventajas de la madera peruana con certificación FSC. PRO 7 es el tercer canal de televisión comercial más importante de Alemania, cuenta con 700,000 televidentes (OCEX Hamburgo, 2016).

La primera certificación FSC en Perú se logró en 2005 por una comunidad de indígenas que manejaba 138,000 hectáreas de bosque en Ucayali. La siguiente certificación se logró en 2006 por una empresa privada en el mismo Ucayali por un área de 21,000 hectáreas, con los años se logró certificar más de un millón de hectáreas hacia el año 2013. Ver Tabla 36. Este objetivo tendría que crecer pero por diversos factores varias empresas han perdido la certificación. Al 2016 solo dos empresas peruanas trabajan con la certificación FSC (aprox. 120,000 ha). La legislación peruana trata de coaccionar a la obtención de la certificación por lo que “concede a los productores de madera controlada FSC un descuento en el pago de derecho de aprovechamiento (PDA), pago que realizan anualmente” (Promadera, 2016. p. 2).

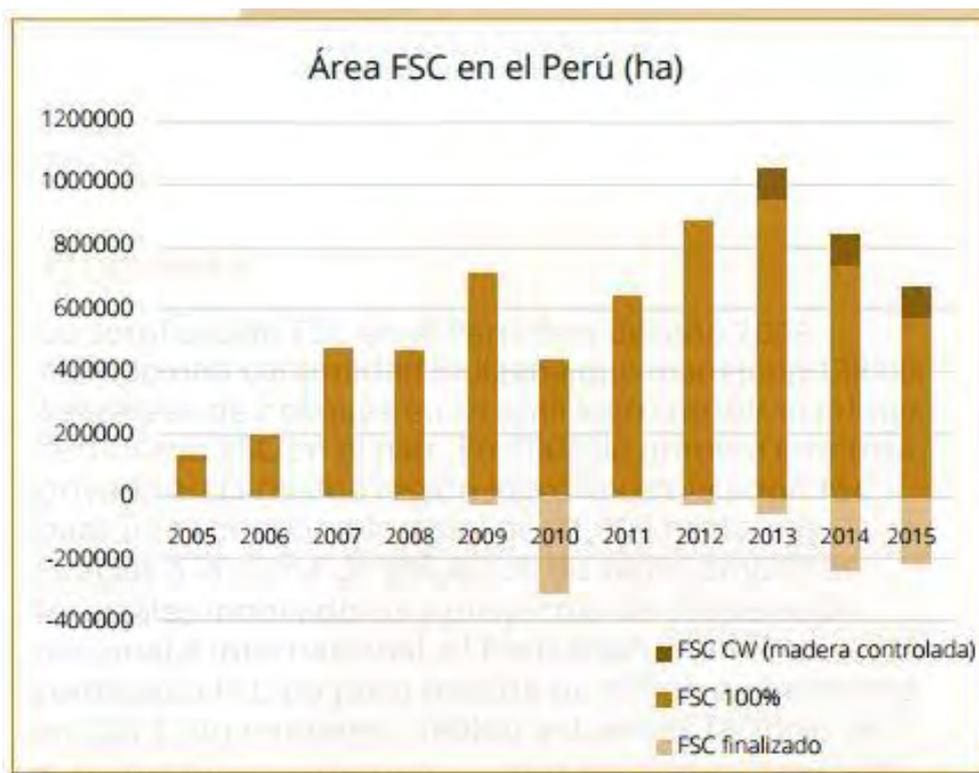


Figura 16. Desarrollo del área forestal con certificación FSC 100% y de madera controlada (CW) FSC en el Perú de 2005 a 2015, p. 2. Recuperado de <http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/publicaciones/Brochure-ProMadera-esp.pdf>

La influencia de terceras partes se identifica en (a) Responsabilidad Social con las comunidades nativas y campesinas, (b) El interés de las instituciones del estado para regular la utilización de la materia prima originaria de los bosques (c) Muebles fabricados con materia prima extraída de operaciones certificadas.

Los lazos pasados y presentes.

Los últimos cien años la historia del mueble de madera peruano no ha sido como la de la época virreinal y republicana. Antes de la segunda mitad del siglo XX la fabricación del mueble era una expresión artística y cultural, después de eso la producción masiva e industrial anuncio el fin de las ebanisterías y talleres especializados (Universia, 2007).

En la primera etapa de la época virreinal se usaron sillones y taburetes tapizados con cuero simple o repujado y teñido de la baqueta de Huamanga, en la segunda mitad se usaron telas finas como el terciopelo o el damasco. Uno de los tipos son los sillones fraileros que se

caracterizan por el respaldo ligeramente inclinado hacia atrás, brazos angostos de perfiles curvos que rematan en volutas, patas de líneas curvas y chambranas delanteras anchas con decoración tallada. En cuanto a mesas que no había de mucha variedad se puede encontrar aplicaciones de forros de baqueta, madera dorada, los embutidos se hacían mesas pequeñas con concha de perla Carey o nácar entre otros en cuanto a las formas destacan las de tablero (la mayoría redonda) de pies torneados con pies de burro y con pies de gallo. Los muebles de madera evolucionaron con el tiempo a la necesidad de los usuarios y lo sigue haciendo conservando su vistosidad y comodidad como principal utilidad. En los muebles de madera siguen presente en los diseños, texturas, colores, materiales de sus complementos como señal de los lazos pasados; que deberían seguir se plasmando como un valor agregado para el presente. Son estos lazos que pueden ser planteados como estrategia diferenciadora para competir con la industria del mueble de madera extranjera (Germaná, 2008).

El contrabalance del interés.

El Perú es parte de tratados, acuerdos, con nuestro mercado destino Estados Unidos. El 12 de abril del 2016 en Washington D.C. se firmó el acuerdo de promoción comercial (APC) Perú – EE.UU, entrando en vigencia el 01 de febrero del 2009. De entre los distintos capítulos que se trató se encuentra las administración aduanera, políticas de competencia, medidas sanitarias, etc. En 2004 se da el tratado de libre comercio para proporcionar una apertura comercial integral permanente, brindando estabilidad indispensable para el incremento de inversiones en sector exportador. Desde el 2009 se inicia con el APC vigente entre Perú y EE.UU. que nos permite potenciar el desarrollo económico del Perú a través del comercio (Mincetur, 2017). Entre 2009 y 2016 los envíos a Estados Unidos creció a una tasa anual de 3.8%, cifra que nos posiciona como segundo destino más importante para exportaciones peruanas al años pasado, al concentrar el 22% del total. Las exportaciones totales no tradicionales hicieron un acumulado de 97% al pasar de 1,568 millones de dólares

en 2009 a 3,090 millones de dólares en 2016 logrando una tasa de crecimiento anual de 10.2%. Comex – Perú informa que en 2009 se registraba 580 millones a 1,545 millones en 2016, haciendo un crecimiento de 14.7% (Diario El Peruano, 2017).

La existencia de tratados y acuerdos con nuestro principal mercado como es Estados Unidos es una gran oportunidad para desarrollar productos de madera de calidad y demás atributos que compitan con los de otro país que cuente con los mismos tratados y acuerdos.

Conservación de enemigos.

Es necesario conservar una cantidad de enemigos, con los cuales se puedan manejar relaciones que permitan construir una competencia que agregue valor al desarrollo del país (D'Alessio, 2015). Brasil y Chile son los principales competidores de muebles de madera hacia el mercado americano, su calidad y demás atributos serán el generador de la sucesiva mejora continua que debemos tener con nuestros muebles de madera.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria del Mueble de Madera (MIO)

La Matriz de Intereses de la Organización se puede realizar en forma análoga a la matriz de Intereses Nacionales (MIN). En esta Matriz se especifican los fines que la organización intenta alcanzar para lograr el éxito en la industria y los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización (D'Alessio, 2014). Similar a la Matriz de Intereses Nacionales, se debe indicar a los competidores que pueden ser: actuales, sustitutos y entrantes, además del nivel de intensidad: vital, importante, o periférico; finalmente describir la relación corresponde a intereses comunes u opuestos, como se aprecia en la Tabla 37.

Tabla 37

Matriz de Intereses de la Industria del mueble de Madera en Perú

	Intereses de la industria	Intensidad de interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos	MINCETUR PRODUCE PROMPERU ADEX		
2	Contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú	CITEmadera PRODUCE		
3	Gestionar que las empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia	CITEmadera Sector privado		
4	Incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario	CITEmadera		
5	Incrementar las hectáreas de reforestación concesionadas	CITE FORESTAL (MINAGRI)		
6	Fomentar la certificación Forest Stewardship Council –FSC		FSC Perú	Consumidor final

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP1 Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos en US\$ 5 millones de dólares. En 2016, las exportaciones de muebles de madera de Perú fueron de US\$ 2.3 millones, considerando que Estados Unidos es el primer importador de dicho producto con una participacion de 38.1% de la demanda global.

OLP2 Para el año 2026, contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú. En 2017 CITE Madera viene desarrollando las gestiones con Estados Unidos y México, a fin de que la industria de muebles de madera genere una marca de identidad país para crear una ventaja competitiva.

OLP3 Para el año 2026, Gestionar que el 50% de empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia que conlleve a incrementar la productividad y eficiencia. El 50.31% de las empresas exportadoras de muebles de

madera se encuentran en Lima. En 2012 el gasto de innovación fue de 2.5 % del total de las ventas y en I+D fue de 0.1%

OLP4 Para el año 2026, incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario a 80%. Al 2011 el 70% de personal ha obtenido solo algún tipo de capacitación en el sector de la industria de muebles de madera.

OLP5 Para el año 2026, incrementar al 50% las hectáreas de reforestación concesionados. Al 2013 7.9 millones de hectáreas de 17.8 millones de hectáreas otorgados en concesión, 609 tienen contratos, es decir solo el 44% están siendo explotados.

OLP6: Para el año 2026, Fomentar la certificación Forest Stewardship Council - FSC a 500,000 hectáreas de bosque. En el 2016 se registró 120,000 hectáreas de bosque con certificación FSC, lo que demuestra la existencia de bosques gestionados que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos.

5.6 Conclusiones

El presente capítulo muestra los intereses de la organización, el potencial de la industria y los principios cardinales del mueble de madera en el Perú, que permite a una organización conocer que es lo que le interesa y desea alcanzar, así mismo determinar los factores de fortaleza y debilidad; y reconocer las oportunidades y amenazas en la industria del mueble de madera con la finalidad de posicionar el producto como uno de los tres primeros exportadores en Sudamérica por su calidad de servicio, diseño e innovación. Todo ello se logrará con la implementación de maquinaria y herramientas modernas que permita la producción de muebles de madera de calidad con diseños innovadores con la identidad de la marca Perú, siendo de vital importancia la capacitación técnica y especializada de personal operario.

Trabajar conjuntamente con el estado a través de CITE Madera como actor de vital importancia para la transferencia de tecnología y promoción de la innovación para la organización lo cual permitirá añadir valor agregado y asegurar el cumplimiento de los

estándares necesarios para obtención de certificaciones que garantizaran la presencia del producto en el mercado internacional. Finalmente los intereses del sector están orientados a establecer 6 objetivos de largo plazo para lograr la visión al 2026.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Tabla 38

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

VISIÓN – MISIÓN – VALORES		
Análisis Interno	<p>Fortalezas: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destreza en la producción artesanal con marcada experticia en el acabado y tallado del producto. 2. Biodiversidad del insumo principal (madera) permite crear una ventaja competitiva debido a su variedad de atributos como: maleabilidad, color, textura, vetas, densidad, flexibilidad y resistencia. 3. Acceso a insumos complementarios apoyan a la innovación de diseños, insumos como: acero, aluminio, cuero, tejidos o telas, entre otros. 4. El Perú cuenta con 74 millones de hectáreas de bosque forestal además de grandes extensiones para reforestación y desarrollo de nuevas especies de madera atractivas para la industria del mueble de madera, se cataloga como el noveno país más grande a nivel mundial en posesión de bosques forestales. 5. Facilidad de acceso al mercado externo mediante la implementación de concesiones forestales de bosques naturales con certificación FSC para un manejo forestal ambientalmente adecuado, socialmente beneficioso y económicamente viable. 	<p>Debilidades: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distancia geográfica significativa del insumo principal encarece los costos de producción. 2. Baja innovación en la generación de nuevos productos con valor agregado, debido a la tendencia de diseños tradicionales y baja escala de producción. 3. Desvinculación de la producción con las necesidades del nicho del mercado objetivo Estados Unidos 4. Proceso productivo con poca participación de la tecnología. 5. Débil interés en el desarrollo de capacidades de los operarios, como mano de obra calificada. 6. Industria de mueble de madera conformada en gran proporción por MYPES, carente de visión empresarial y cultura exportadora. 7. Falta de sinergia entre los distintos participantes de la cadena productiva de la industria del mueble de madera ocasionando que la misma no sea sostenible ante el requerimiento del mercado. 8. Altos índices de informalidad en el sector relacionado al sistema tributario y laboral que conlleva a una serie de dificultades para accesos crediticios, informaciones estadísticas e inseguridad laboral. 9. Flujo de comunicación entre los eslabones de la cadena productiva.
<p>Análisis Externo</p> <p>Oportunidades: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas comerciales con los EE.UU. 2. Control reglamentario para el manejo de la industria forestal de manera sostenible en el Perú. 3. Acceso creciente a los principales puertos nacionales e internacionales con conexión comercial. 4. Actores nacionales activos de mercado como CITE-Madera, brindan oferta de servicios al sector (asistencia técnica, capacitación, soporte productivo, certificación de competencias, ensayos, información) para potenciar su desarrollo. 5. Iniciativa del sector público a través de CITE-Madera por crear una identidad nacional que represente a los muebles de madera del Perú. 6. El Consumo del producto tiene relación directa con el poder adquisitivo del mercado el mismo que se vincula al sector inmobiliario 	<p>Estrategias FO (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades)</p> <p>FO1 Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal (madera). F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5.</p> <p>FO2 Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios. F1, F2, F3, O1, O4, O6.</p> <p>FO3 Realizar convenios con los productores de árboles maderables para asegurar insumos a mediano y largo. F2, F4, F5, O2.</p>	<p>Estrategias DO (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades)</p> <p>DO1 Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITE Madera y Ministerio de Producción. D2, D3, D5, O4</p> <p>DO2 Apoyarse con asistencia técnica para la revisión de procesos y aseguramiento de la calidad en la producción a través de CITE Madera, a fin de reforzar su visión empresarial y canales de comunicación. D6, D8, D9, O4.</p> <p>DO3 Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas. D2, D3, D4, D5, O4.</p> <p>DO4 Suscribir convenios comerciales con los aserradores para que provea madera seca dimensionada y con ello contar con el insumo necesario en cantidad y oportunidad. D1, D2, D7, O1, O2.</p> <p>DO5 Establecer alianzas con las empresas exportadoras de maderas, poseedoras de máquinas de secados industriales ubicadas en los puntos de extracción del recurso maderable, para convenir en la retribución o intercambio de colaboración, con la finalidad de optimizar los tiempos en obtener el insumo ante la necesidad de producción. D7, O1, O2.</p>
<p>Amenazas: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre de la política económica de los Estados Unidos. 2. Deforestación causada por la tala y quema de bosques, para destinar tierras a la agricultura, ganadería y minería informal. 3. Competencia directa con los países de Brasil, Colombia y Chile 4. Incremento de la demanda de los productos sustitutos. 5. Deficiente política de reforestación en comparación de sus pares competidores Brasil, Colombia y Chile. 6. Competencia extranjera ante la fluctuación de las importaciones ante las exportaciones. 	<p>Estrategias FA (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas)</p> <p>FA1. Establecer una línea de ensamblado con proceso de montaje. F1, F3, A1, A3, A4, A6.</p> <p>FA2. Instaurar la obligación que el producto maderable se obtenga de concesiones forestales y/o bosques reforestados, validado por el proveedor. F4, F5, A2, A5.</p>	<p>Estrategias DA (Mejore las debilidades y evite las amenazas)</p> <p>DA1 Instaurar una cultura de gestión con políticas y lineamientos que permitan identificar y gestionar riesgo con la mira de obtener la certificación ISO 14001. D6, D7, D8, A2, A3, A4, A6.</p> <p>DA2 Establecer alianzas con el Ministerio de Agricultura a fin de que instaure programa dirigidos a los migrantes agricultores, para fomentar el cultivo de árboles frutales u ornamentales. D7, A2, A5.</p> <p>DA3 Establecer enlaces con retail de sector (mercado objetivo) para estar en constante conocimientos de las tendencias y/o preferencias del mercado. D2, D3, D6, D7, D9, D8, A3, A4, A6</p>

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz MPEYEA consta de cuatro posturas que pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas de mucha utilidad a los gerentes para definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa. La postura agresiva es equivalente al cuadrante FO; la competitiva, al FA; la conservadora, al DO; y a la defensiva, al DA (D'Alessio, 2014). En la Tabla 39 se determinan los factores que definen cada uno de los ejes que forman los cuatro cuadrantes de la matriz, asignando valores numéricos apropiados que permitan ubicar la postura estratégica más adecuada de la industria en la citada matriz.

Tabla 39

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del Entorno (EE)										
1 Cambios tecnológicos.	Mucho	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2 Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3 Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeño	3
4 Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5 Barrera de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6 Rivalidad competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7 Elasticidad de los precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8 Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio -6 =										-2.0
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)										
1 Potencial crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2 Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3 Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4 Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5 Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6 Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7 Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8 Productividad / Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9 Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =										2.78
Posición estratégica Interna										
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1 Participación del mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2 Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3 Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4 Ciclo de re emplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5 Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6 Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7 Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8 Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9 Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio -6 =										-3.66

Factores determinantes de fortaleza Financiera (FF)										
1 Retorno de inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2 Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3 Liquidez.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4 Capital requerido versus Capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5 Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6 Facilidad de salida de mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7 Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8 Rotación de Inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9 Economías de escala y experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
Promedio = 3.33										3.33

Factor	Valor	Promedio
FF (Fortaleza financiera)	30	3.33
FI (Fortaleza de la industria)	25	2.78
EE (Estabilidad del entorno)	-32	-2.0
VC (Ventaja competitiva)	-21	-3.66

Posición de vector:

$$X_e = X - VC$$

$$X_e = X + X$$

$$X_e = -0.88$$

$$X_e = 1.33$$

Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Figura 17. Matriz MPEYEA de la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Por el punto de ubicación en el cual se encuentra el vector (-0.88, 1.33) en la Figura 17, la industria del mueble de madera de Perú se ubica en una postura Conservadora, propio de un mercado estable pero de crecimiento lento, que obliga a enfocarse a alcanzar la estabilidad financiera. La ubicación en este cuadrante es de postura Conservadora, es decir

Defensivo

Competitivo

alta Fortaleza Financiera (FF) y baja Ventaja Competitiva (VC), según D'Alessio (2014) señaló que la industria que pertenece a este cuadrante "debe seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, y del desarrollo conservador de ellos" (D'Alessio, 2014, p. 106).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio, desarrollada por Boston Consulting Group (BCG), ha servido de base para categorizar los productos de la industria del mueble de madera en cuatro diferentes cuadrantes, tomando en cuenta el crecimiento de la industria y su participación en el mercado, priorizando la mejor manera de cómo se ejecutaran las estrategias. Para ello es preciso contar con la participación relativa del mercado para cada producto, los ingresos por ventas y el incremento porcentual crecimiento en el mercado.

El Perú agrupa cuatro partidas de exportación, (940330) muebles para oficina, (940340) muebles para cocina, (940350) muebles para dormitorio, (940360) demás muebles de madera. Se busca categorizar los productos de muebles de madera que se exportan al mercado de Estados Unidos, para lo cual se trabaja con los datos indicados en la Tabla 9 del Capítulo I.

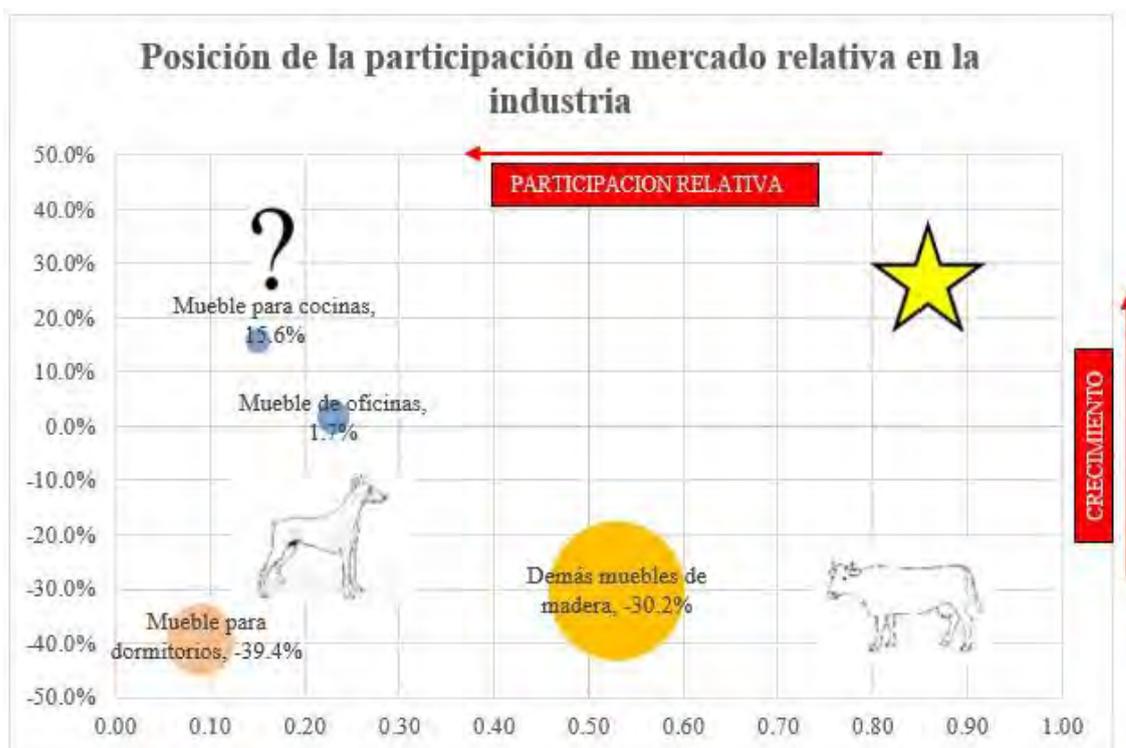


Figura 18. Matriz BCG de la Industria del Mueble de Madera en Perú.

De la matriz BCG podemos concluir que la industria del mueble de madera en Perú no cuenta con ningún producto líder en el mercado extranjero, tal como se visualiza en la Figura 18. Las partidas de “muebles para dormitorio” y “De más muebles” durante el 2016 se inclinan a un bajo crecimiento y débil participación en el mercado. Las partidas “muebles para cocina” y “mueble de oficina” a fuerte crecimiento pero aún su participación en el mercado es muy débil.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Se le considera también de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene.

Del valor ponderado de la MEFE equivalente a 2.61 y el valor ponderado del MEFI equivalente a 2.46, se denota que la industria del mueble de madera en Perú se encuentra en la celda V, según Figura 19, considerando como estrategia el de invertir selectivamente y

gerenciar las utilidades, es decir penetrar en el mercado desarrollando el producto (D'Alessio, 2014, p. 115).

		TOTAL PONDERADO MEFI			
		FUENTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.0 a 1.99	
TOTAL PONDERADO MEFE		4	3	2 1	
		Alto 3.0 a 4.0	I Invertir intensivamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollar para mejorar
		Medio 2.0 a 2.99	IV Invertir selectivamente	V Desarrollar selectivamente para mejorar. (2.61, 2.46)	VI Cosechar o desinvertir
		Bajo 1.0 a 1.99	VII Desarrollarse selectivamente y construir	VIII Cosechar	IX Desinvertir

Figura 19. Matriz MIE para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de la matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2014, p. 116). La industria del mueble de madera en Perú se ubica en el cuadrante II, mostrando una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Ver Figura 20. Por ello se debe centrar su estrategia en la penetración de mercados, considerando que el mercado norteamericano cuenta con tendencias de incrementar la cantidad de consumidores, por lo que mejorar los productos ya establecidos, implican adecuaciones de practicidad de los diseños, así como los estilos, requeridos con características modernas e identidad de la región.

Se entiende por penetración de mercados al aumento de su participación de mercados

para un producto o línea de productos. Se logra combinando estrategias de precios atacando a la competencia.

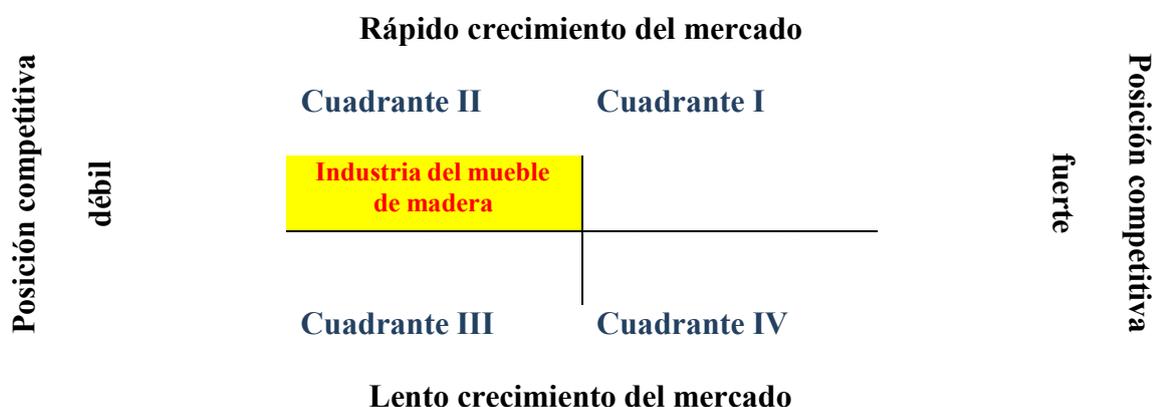


Figura 20. Matriz Gran Estrategia para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica agrupa las estrategias resultantes de las matrices: MFODA, MPEYEA, MIE Y MGE, con el objetivo de valorar cada estrategia repetida y retener a aquellas con mayor número de repeticiones como se muestra en la Tabla 40. Asimismo, se decidirá si alguna de las estrategias con menor número de repeticiones, es relevante para lograr los objetivos de largo plazo de la industria a desarrollar para que también sean retenidas. Finalmente todas las estrategias retenidas de esta matriz pasarán a la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán calificadas en cuanto a su atractividad con relación a los factores claves de éxito.

Tabla 40

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Estrategias Alternativas	MATRIZ					Total
	MFODA	PEYEA	BCG	IE	E	
FO1 Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal. F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5.	X	X	X	X	X	5
FO2 Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios. F1, F2, F3, O1, O4, O6.	X	X		X	X	4
FO3 Realizar convenios con los productores de árboles maderables para asegurar insumos a mediano y largo plazo. F2, F4, F5, O2	X	X				2
DO1 Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción. D2, D3, D5, O4	X			X	X	3
DO2 Apoyarse con asistencia técnica para la revisión de procesos y aseguramiento de la calidad en la producción a través de CITE Madera, a fin de reforzar su visión empresarial y canales de comunicación. D6, D8, D9, O4.	X					1
DO3 Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas. D2, D3, D4, D5, O4.	X	X		X	X	4
DO4 Suscribir convenios comerciales con los aserradores para que provea madera seca dimensionada y con ello contar con el insumo necesario en cantidad y oportunidad. D1, D2, D7, O1, O2.	X	X				2
DO5 Establecer alianzas con las empresas exportadoras de maderas, poseedoras de máquinas de secado industriales ubicadas en los puntos de extracción del recurso maderable, para convenir en la retribución o intercambio de colaboración, con la finalidad de optimizar los tiempos en obtener el insumo ante la necesidad de producción. D7, O1, O2.	X	X				2
FA1 Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje. F1, F3, A1, A3, A4, A6.	X	X	X	X	X	5
FA2 Instaurar la obligación que el producto maderable se obtenga de concesiones forestales y/o bosques reforestados, validado por el proveedor. F4, F5, A2, A5.	X		X	X	X	4
DA1 Instaurar una cultura de gestión con políticas y lineamientos que permitan identificar y gestionar riesgo con la mira de obtener la certificación ISO 14001. D6, D7, D8, A2, A3, A4, A6.	X		X			2
DA2 Establecer alianzas con el Ministerio de Agricultura a fin de que instaure programa dirigidos a los migrantes agricultores, para fomentar el cultivo de árboles frutales u ornamentales. D7, A2, A5.	X					1
DA3 Establecer enlaces con retail de sector (mercado objetivo) para estar en constante conocimientos de las tendencias y/o preferencias del mercado. D2, D3, D6, D7, D8, D9, A3, A4, A6.	X		X	X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE indica de forma objetiva qué alternativas estratégicas son las mejores, permitiendo evaluar cada una de ellas en base a la identificación previa de los factores de críticos de éxito. En la matriz MCPE se priorizan las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión. La Tabla 41 muestra las siete estrategias escogidas, las cuales se considerarán para lograr los objetivos de largo y corto plazo con el fin de alcanzar la misión y visión; si alguna de estas estrategias no lograra cumplir con los objetivos trazados, existen seis estrategias de contingencia. Cabe precisar que, de las estrategias seleccionadas la de puntaje mayor a cinco es: incrementar la participación de productos para el mercado de EE.UU., ciudades como California, Texas, Florida ante mayor demanda ante tendencias demográficas, evaluada en la matriz de Rumelt y matriz de Ética y de ser aceptada será implementada como prioritaria para el logro de los objetivos de largo plazo.

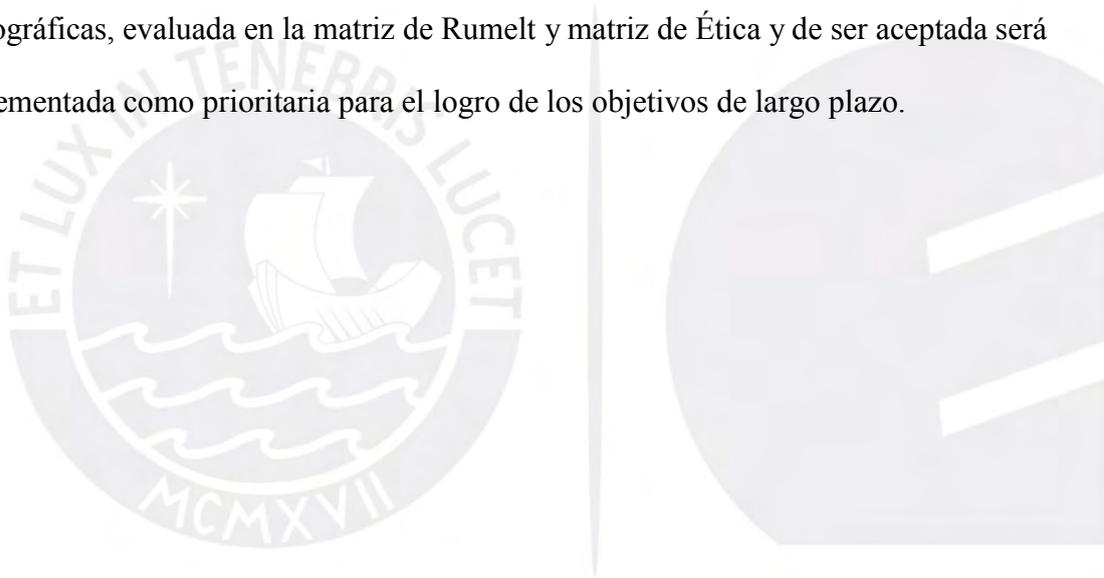


Tabla 41

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

FACTORES CLAVES	PESO	PA	PTA	PA	TPA											
																Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal
Oportunidades																
1. Alianzas comerciales con los EE.UU.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	0.24
2. Control reglamentario para el manejo de la industria forestal de manera sostenible en el Perú.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	0.07
3.- Acceso creciente a los principales puertos nacionales e internacionales con conexión comercial.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	0.08
4. Actores nacionales activos de mercado como CITE-Madera, brindan oferta de servicios al sector (asistencia técnica, capacitación, soporte productivo, certificación de competencias, ensayos, información) para potenciar su desarrollo.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	0.09
5. Iniciativa del sector público a través de CITE-Madera por crear una identidad nacional que represente a los muebles de madera del Perú.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	0.08
6. El Consumo del producto tiene relación directa con el poder adquisitivo del mercado el mismo que se vincula al sector inmobiliario	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	0.14
Amenazas																
1. Incertidumbre de la política económica de los Estados Unidos.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	0.12
2. Deforestación causada por la tala y quema de bosques, para destinar tierras a la agricultura, ganadería, minería informal.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	0.08
3. Competencia directa con los países de Brasil, Colombia, Chile.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	0.18
4. Incremento de la demanda de los productos sustitutos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	0.12
5. Deficiente política de reforestación en comparación de sus pares competidores Brasil, Colombia y Chile.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	0.07
6. Competencia extranjera ante la fluctuación de las importaciones ante las exportaciones	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	0.14
Fortalezas																
1. Destreza en la producción artesanal con marcada experticia en el acabado y tallado del producto.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	0.15
2. Biodiversidad del insumo principal (madera) permite crear una ventaja competitiva debido a su variedad de atributos como: maleabilidad, color, textura, vetas, densidad, flexibilidad y resistencia.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	0.08
3. Acceso a insumos complementarios apoyan a la innovación de diseños, insumos como: acero, aluminio, cuero, tejidos o telas, entre otros.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	0.05
4. El Perú cuenta con 74 millones de hectáreas de bosque forestal además de grandes extensiones para reforestación y desarrollo de nuevas especies de madera atractivas para la industria del mueble de madera, se cataloga como el noveno país más grande a nivel mundial en posesión de bosques forestales.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	0.08
5. Facilidad de acceso al mercado externo mediante la implementación de concesiones forestales de bosques naturales con certificación FSC para un manejo forestal ambientalmente adecuado, socialmente beneficioso y económicamente viable	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	0.12
Debilidades																
1. Distancia geográfica significativa del insumo principal encarece los costos de producción.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	0.14
2. Baja innovación en la generación de nuevos productos con valor agregado, debido a la tendencia de diseños tradicionales y baja escala de producción.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	0.20
3. Desvinculación de la producción con las necesidades del nicho del mercado objetivo Estados Unidos	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	0.24
4. Proceso productivo con poca participación de la tecnología.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	0.15
5. Débil interés en el desarrollo de capacidades de los operarios, como mano de obra calificada.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	0.15
6. Industria de mueble de madera conformada en gran proporción por MYPES, carente de visión empresarial y cultura exportadora.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	0.12
7. Falta de sinergia entre los distintos participantes de la cadena productiva de la industria del mueble de madera ocasionando que la misma no sea sostenible ante el requerimiento del mercado.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	0.12
8. Altos índices de informalidad en el sector relacionado al sistema tributario y laboral que conlleva a una serie de dificultades para accesos crediticios, informaciones estadísticas e inseguridad laboral	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	0.07
9. Flujo de comunicación entre los eslabones de la cadena productiva	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	0.15
Puntaje de atractividad	2		4.96		4.79		4.47		4.80		5.17		3.18		3.23	
4	Muy atractiva															
3	Atractiva															
2	Algo Atractiva															
1	Sin atractivo															

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

A partir de la matriz MCPE se evalúa la matriz de Rumelt, partiendo como base de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, para determinar si estas son o no aceptadas, como se puede apreciar en la Tabla 42. Cabe precisar que las estrategias de contingencias han sido evaluadas, ya que si fuera el caso de ser implementadas se tendría conocimiento si cumple con los criterios de la Matriz de Rumelt.

Tabla 42

Matriz de Rumelt (MR) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Pruebas Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3 Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética tiene la finalidad de verificar las estrategias escogidas de la industria de muebles de madera con la finalidad que se condigan con los aspectos relacionados a los derechos, justicia y sean las adecuadas para los fines utilitarios. Al elaborar la matriz ética se presentan que las estrategias escogidas no atentan contra los derechos humanos, no presentan injusticias y tampoco son perjudiciales para los resultados estratégicos; por lo tanto aplican para ser retenidas, tal como se aprecia en la Tabla 43.

Tabla 43

Matriz de Ética (ME) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilita-	Se		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto al derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Finés y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	acepta	
FO1	Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO1	Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FA1	Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección se presentan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, como se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 44

Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Estrategias Retenidas	
FO1	Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal
FO2	Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.
DO1	Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.
DO3	Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.
FA1	Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje.
Estrategias de contingencia	
FA2	Instaurar la obligación que el producto maderable se obtenga de concesiones forestales y/o bosques reforestados, validado por el proveedor.
DO3	Establecer enlaces con retail de sector (mercado objetivo) para estar en constante conocimientos de las tendencias y/o preferencias del mercado..

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MOLP)

La matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MOLP) verifica si las estrategias retenidas al final corresponden con los objetivos de largo plazo, con la finalidad de que ningún objetivo este fuera del alcance una estrategia, como se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45

Matriz Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MOLP) para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Intereses Organizacionales	Visión					
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1.- Incrementar las exportaciones de mueble de madera de Perú a Estados Unidos	Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos en US\$ 5 millones de dólares. En 2016, las exportaciones de muebles de madera de Perú fueron de US\$ 2.3 millones, considerando que Estados Unidos es el primer importador de dicho producto con una participapacion de 38.1% de la demanda global.	Para el año 2026, contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú. En 2017 CITE Madera viene desarrollando las gestiones con Estados Unidos y México, a fin de que la industria de muebles de madera genere una marca de identidad pais para crear una ventaja competitiva..	Para el año 2026, Gestionar que el 50% de empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia que conlleve a incrementar la productividad y eficiencia. El 50.31% de las empresas exportadoras de muebles de madera se encuentran en Lima. En 2012 el gasto de innovación fue de 2.5 %del total de las ventas y en I+D fue de 0.1	Para el año 2026, incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario a 80%. Al 2011 el 70% de personal ha obtenido solo algun tipo de capacitación en el sector de la industria de muebles de madera.	Para el año 2026, incrementar al 50% las hectáreas de reforestación concesionados. Al 2013 7.9 millones de hectáreas de 17.8 millones de hectáreas otorgados en concesión, 609 tienen contratos, es decir solo el 44% están siendo explotados.	Para el año 2026, Fomentar la certificación Forest Stewardship Council - FSC a 500,000 hectáreas de bosque. En el 2016 se registró 120,000 hectáreas de bosque con certificación FSC, lo que demuestra la existencia de bosques gestionados que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos
Estrategias Específicas						
FO1	Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal	X	X			
FO2	Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.	X	X			X
DO1	Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.			X	X	
DO3	Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.			X		X
FA1	Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje.			X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 46 se presenta la matriz, en la cual se identifican las posibilidades de los competidores, demostrando que los mismos presentan mayor ventaja.

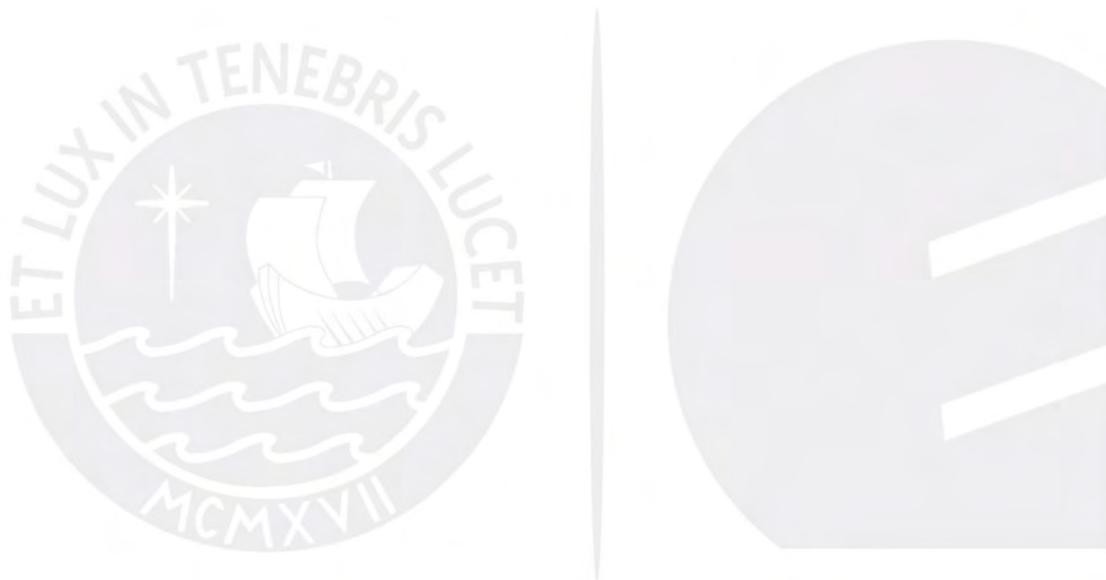
Tabla 46

Matriz de Posibilidades de los Competidores para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Estrategias Retenidas		Posibilidades de los competidos		
		Perú	Colombia	Chile
FO1	Diseñar muebles de madera de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal.	Va de la mano con la implementación de la tecnología y la capacitación técnica para mejorar los diseños, para lo cual se cuenta con la participación del Estado	Se caracterizan por ser innovadores en su diseño y estar manufacturados con altos estándares de calidad.	Presenta producto diferenciado con nivel superior de estándares de calidad
FO2	Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.	Gran diversidad del insumo principal madera	Excelente calidad y diseño elaborados en base a 4 tipos de madera Cuenta con	utiliza como insumo principal para la exportación el pino
DO1	Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.	Participación de Instituciones y empresas para el mejoramiento de la competitividad y fortalecimiento de las estrategias, en este caso particular con la capacitación a profesionales y técnicos para la mejor producción del insumo de la madera y diseños artísticos con programas informáticos	Se basan en el diseño e innovación por lo que están atentos de estar en la vanguardia	Identifica desafíos tecnológicos para ser implementados No es líder en tecnología ni en innovación pero presenta ventaja competitiva
DO3	Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.	Actualizarse con nuevas tecnologías en maquinaria y equipos. Obtener certificaciones	Cuenta con tecnologías en maquinaria y equipos modernos siendo de gran interés por los empresarios	Actualizarse con nuevas tecnologías en maquinaria y equipos
FA1	Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje.	Actualizarse en diseños para el adecuado uso de insumos sustitutos de la madera	Innovadores complementando con insumos sustitutos de la madera	Actualizarse en los diseños en lo referente en el uso de materia prima sustituta de la madera

6.13 Conclusiones

Durante la etapa de emparejamiento se formularon las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE y GE, obteniéndose 13 estrategias. En la etapa de salida, se elaboraron las matrices MDE y MCPE, y resultaron cinco estrategias retenidas y dos de contingencia. Por consiguiente, luego de evaluarlas mediante la MR y la ME, se verificó que las estrategias retenidas son viables y éticamente correctas. Adicional a estas matrices, se elaboró la MPCS, la cual permitirá evaluar posibles reacciones de quienes se sentirán afectados (principalmente competidores) a raíz de la implementación de estas estrategias retenidas.



Capítulo VII: Puesta en Marcha Estratégica

Sobre el proceso estratégico D'Alessio indicó que “este capítulo detalla la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados para poder ejecutar las estrategias de la organización” (D'Alessio, 2015, p.457). Una vez identificadas las estrategias se requiere desglosarlas en objetivos a corto plazo que según su concepto pueden incluso llegar a definirse para cada área y equipos por medio de metas desafiantes pero realistas, posibles de alcanzar, de manera que toda la organización por medio de metas individuales y de manera continua, contribuyan directamente a alcanzar las estrategias planteadas. Un plan estratégico puede estar muy bien formulado en teoría, sin embargo, su implementación implicará tomar decisiones en el camino, asumir riesgos y determinar los recursos clave en el momento oportuno. El liderazgo forma parte fundamental en este proceso.

Uno de los mayores desafíos es adaptar la estrategia al entorno relativamente estable en el que se encuentra la industria de muebles de madera en Perú y que las empresas locales decidan impulsar la producción y exportación por medio de la inversión en tecnología y en cumplimiento de políticas y normativas de exportación.

En la Figura 21 se muestran los principales aspectos que se deben considerar para lograr la implementación de una estrategia, por medio de siete pasos.

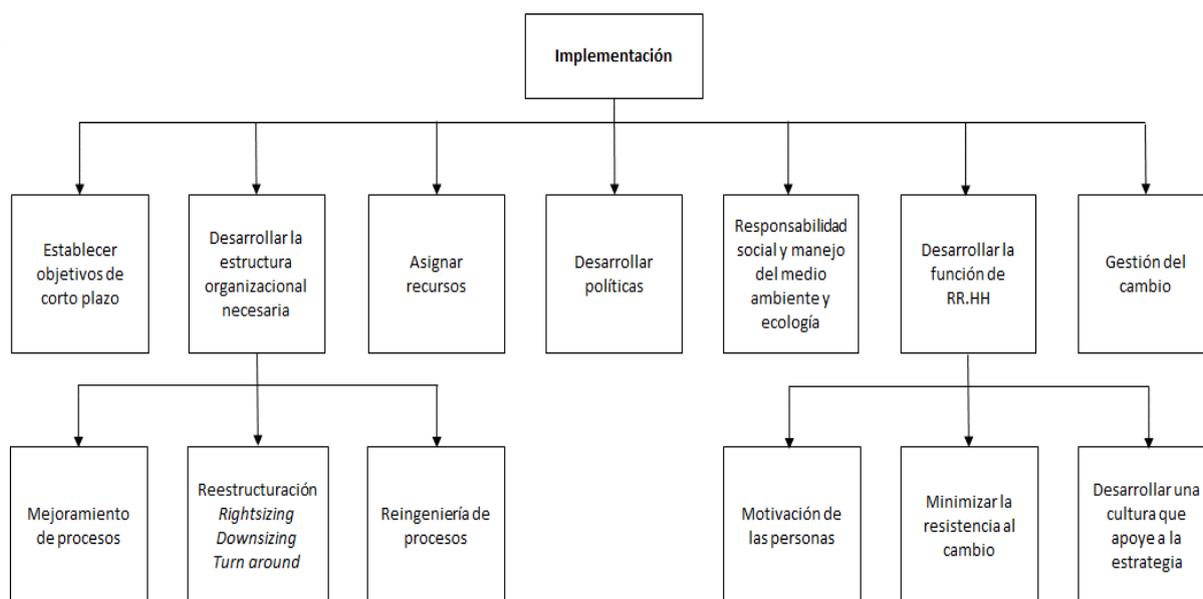


Figura 21. Principales aspectos de la implementación estratégica.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por Fernando D’Alessio, 2015.

“La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) Objetivos de corto plazo; (b) Políticas; (c) Recursos y (d) Estructura organizacional” (D’Alessio, 2015, p. 465).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la tabla 47 se visualiza los objetivos de Corto de Plazo para la viabilidad de los objetivos de Largo de Plazo de la industria del Mueble de madera en el Perú, estableciendo 15 objetivos de corto plazo. Al respecto, los objetivos están orientados a brindar una ventaja competitiva con diferenciación, ello ante el estilo innovador de los rubros de muebles de sala comedor, dormitorio y exteriores; lo cual está directamente relacionado con las estrategias en la cual se plantea, orientado a incrementar las ventas de muebles de madera con diseños de armonía estética, acabados, tallados; previendo a su vez una marca de identidad País, ello ante variedad en la cual se conjuga la madera que es el insumo principal con otros complementarios, lo que va de la mano con optimizar la experticia de los artesanos.

Tabla 47

Matriz de Presentación de los OCP (Objetivos de Corto Plazo) para la Industria del Mueble de Madera en Perú

Nº OLP	Objetivos de Largo Plazo
Nº OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos en US\$ 5 millones de dólares. En 2016, las exportaciones de muebles de madera de Perú fueron de US\$ 2.3 millones, considerando que Estados Unidos es el primer importador de dicho producto con una participación de 38.1% de la demanda global.
OCP1.1	Al 2018 exposición de los productos a través de la participación en ferias u/o actividades nacionales e internacionales hasta el 2026, como mínimo cuatro anuales.
OCP1.2	Al 2020 impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico en 5% por año desde 2020 al 2026, lo que denota compras por pedido en plataforma virtual.
OCP1.3	Al 2021 establecer alianzas estratégicas con empresas de primera transformación, abastecedores de madera seca, de 10% anual hasta el 2026
OCP1.4	Al 2022 aumentar las exportaciones de muebles de madera a Estados Unidos al 60% y luego 10% por cada año hasta el 2026, con incidencia en el rubro de muebles de sala comedor, dormitorio y exteriores.
OLP 2	Para el año 2026, contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú. En 2017 CITE Madera viene desarrollando las gestiones con Estados Unidos y Mexico, a fin de que la industria de muebles de madera genere una marca de identidad país para crear una ventaja competitiva.
OCP2.1	Para el 2019 establecer una marca representativa para la industria de muebles de madera, a fin de ser reconocida en el mercado internacional.
OCP2.2	Al 2020 fomentar el uso de la marca en el 30% de la producción de las empresas de la industria, y luego un 10% por año hasta el 2026.
OLP 3	Para el año 2026, Gestionar que el 50% de empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia que conlleve a incrementar la productividad y eficiencia. El 50.31% de las empresas exportadoras de muebles de madera se encuentran en Lima. En 2012 el gasto de innovación fue de 2.5 % del total de las ventas y en I+D fue de 0.1%.
OCP3.1	Al 2018 impulsar la convocatoria de exposiciones de proveedores de maquinaria o herramientas de vanguardia del extranjero, con el apoyo de entidades públicas, con la participación de las empresas de la industria en 20% y luego un 10% anual hasta el 2026.
OCP3.2	Al 2019 gestionar que el 15% de las empresas de las industrias se financie para la adquisición de maquinarias a través de herramientas financieras, aumentando su participación de 5% por año hasta el 2026.
OLP 4	Para el año 2026, incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario a 80%. Al 2011 el 70% de personal ha obtenido solo algún tipo de capacitación en el sector de la industria de muebles de madera.
OCP4.1	Al 2019 Promover la certificación en competencias del 10% de los operarios de la industria a través del apoyo CITE Madera, con un aumento paulatino de 10% anual hasta el 2016.
OCP4.2	Al 2021 Establecer con el apoyo de CITE Madera un plan de capacitación que involucre la participación del 30% de los operarios certificados, ello sobre la tecnología de secado y uso madera fuera de los límites de humedad, para luego aumentar la participación de 10% anual hasta el 2026.
OLP 5	Para el año 2026, incrementar al 50% las hectáreas de reforestación concesionados. Al 2013 7.9 millones de hectáreas de 17.8 millones de hectáreas otorgados en concesión, 609 tienen contratos, es decir solo el 44% están siendo explotados.
OCP5.1	Al 2019 prever que entregue en concesión dos millones de hectáreas no explotadas, con un aumento del millón de hectáreas anualmente hasta el 2026.
OCP5.2	Al 2020 promover se revierta dos millones de hectáreas no explotadas y luego una hectárea bianual hasta el 2026.
OCP5.3	Al 2020 promover el mejoramiento genético y biotecnología de las especies maderables, para incrementar la productividad por hectárea.
OCP5.4	Al 2020 impulsar que el estado Peruano otorgue incentivos a los concesionario forestales, luego de dos años de cumplimiento, previa validaciones de 5% de los contratos anuales hasta el 2026.
OLP 6	Para el año 2026, Fomentar la certificación Forest Stewardship Council - FSC a 500,000 hectáreas de bosque. En el 2016 se registró 120,000 hectáreas de bosque con certificación FSC, lo que demuestra la existencia de bosques gestionados que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos.
OCP6.1	Al 2020 incentivar la certificación FSC de 200,000 hectáreas de bosques con 100,000 hectáreas bianuales hasta el 2026.

Políticas de cada Estrategia

De la Tabla 48, se identificó 12 políticas partiendo de estrategias planteadas, siendo cinco de ellas que involucra de manera coincidente a cuatro estrategias como mínimo, lo cual la hacen más significativas para conducir a la industria a los objetivos planteados, se indican: Fomentar la formación a nivel directivo, profesional y técnico; promover la instauración tecnologías nuevas y/o mejoradas para potenciar los procesos productivos; manejo sostenible a todo nivel, salud, financiera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto y preservar el medio ambiente y las zonas de influencia, así como alcanzar altos estándares de calidad en los productos y en los procesos. Políticas que van de la mano con los valores establecidos para la Industria.

7.3 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar las estrategias seleccionadas y verificar la correcta asignación de los recursos, requiere identificar y distribuir los recursos a través de los OCP, D'Alessio (2015), señaló que "cada OCP debe contar con los recursos que específicamente se le asignarán. Para efectos del proceso estratégico, estos pueden definirse como tomando en consideración las 7M" (D'Alessio, 2015, p. 466). En la Tabla 49 se muestra la Matriz de Presentación de los Recursos para los OCP. Es de indicar que el recurso humano es el más significativo e involucra personal desde la alta dirección quien es responsable del inicio de la implementación de las estrategias, así como los ejecutivos de cada proceso como la publicidad, concretización, capacitación y enlace gestor, además de los operarios que apoyan en validar la certificación; recurso que se equipara solo en el cambio de mentalidad que debe ser orientada la industria.

Tabla 48

Políticas para la Industria del Mueble de Madera en Perú.

Nº	Estrategias	Elevar la competitividad de muebles de madera con valor agregado con capacidad de mayor acceso al mercado nacional e internacional	Brindar asistencia técnica en comercio exterior y logística de una exportación piloto de producto de alto valor agregado	Fomentar la formación a nivel directivo, profesional y técnico	Promover la asistencia técnica en asociatividad en la industria y capacitación en temas de administración, gestión y organización	Promover la instauración de tecnologías nuevas y/o mejoradas para potenciar los procesos productivos	Promover la formalización de las empresas dentro de la industria	Manejo sostenible a todo nivel, salud, financiera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social	Preservar el medio ambiente y las zonas de influencia	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y en los procesos	Respetar los derechos de todos los miembros de la industria actuando éticamente, enfocados al beneficio en común	Apalancar con los TLC la posibilidad de mayor inversión en I +D	Gestionar la participación de las asociaciones en las principales ferias propiciadas por PROMPERU para garantizar el apoyo de inversión privada en maquinaria y equipos en el sector
FO1	Diseñar muebles de marcada identidad regional, considerando la variedad de insumo principal.	X	X		X		X	X			X	X	X
FO2	Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X
DO1	Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.			X		X	X	X	X				
DO3	Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.			X		X	X	X	X				
FA1	<u>Establecer una línea de producto ensamblado con proceso de montaje.</u>	X	X	X		X	X	X	X				

Tabla 48

Recursos de la Industria del Mueble de Madera en Perú

OLP	Objetivos de Largo Plazo		Recursos									
	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Tangibles			Intangibles			Humanos			
			Material	Métodos	Maquinarias	Monedas	Métodos	Mentalidad	Maquinarias	Mano de	Medio Ambiente	Mentalidad
OLP 1		Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos en US\$ 5 millones de dólares. En 2016, las exportaciones de muebles de madera de Perú fueron de US\$ 2.3 millones, considerando que Estados Unidos es el primer importador de dicho producto con una participación de 38.1% de la demanda global.										
	OCP1.1	Al 2018 exposición de los productos a través de la participación en ferias u/o actividades nacionales e internacionales hasta el 2026, como mínimo cuatro anuales	X	X	X	X		X	X	X		
	OCP1.2	Al 2020 impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico en 5% por año desde 2020 al 2026, lo que denota compras por pedido en plataforma virtual.	X	X	X	X	X		X	X		X
	OCP1.3	Al 2021 establecer alianzas estratégicas con empresas de primera transformación, abastecedores de madera seca, de 10% anual hasta el 2026					X	X		X	X	X
	OCP1.4	Al 2022 aumentar las exportaciones de muebles de madera a Estados Unidos al 60% y luego 10% por cada año hasta el 2026, con incidencia en el rubro de muebles de sala comedor, dormitorio y exteriores.					X	X	X	X	X	X
OLP 2		Para el año 2026, contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú. En 2017 CITE Madera viene desarrollando las gestiones con Estados Unidos y Mexico, a fin de que la industria de muebles de madera genere una marca de identidad país para crear una ventaja competitiva.										
	OCP2.1	Para el 2019 establecer una marca representativa para la industria de muebles de madera, a fin de ser reconocida en el mercado internacional.					X	X	X	X		X
	OCP2.2	Al 2020 fomentar el uso de la marca en el 30% de la producción de las empresas de la industria, y luego un 10% por año hasta el 2026.					X	X	X	X		X
OLP 3		Para el año 2026, Gestionar que el 50% de empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia que conlleve a incrementar la productividad y eficiencia. El 50.31% de las empresas exportadoras de muebles de madera se encuentran en Lima. En 2012 el gasto de innovación fue de 2.5 %del total de las ventas y en I+D fue de 0.1%.										
	OCP3.1	Al 2018 impulsar la convocatoria de exposiciones de proveedores de maquinaria o herramientas de vanguardia del extranjero, con el apoyo de entidades públicas, con la participación de las empresas de la industria en 20% y luego un 10% anual hasta el 2026.	X	X	X	X				X		X
	OCP3.2	Al 2019 gestionar que el 15% de las empresas de las industrias se financie para la adquisición de maquinarias a través de herramientas financieras, aumentando su participación de 5% por año hasta el 2026.					X	X	X	X		X
OLP 4		Para el año 2026, incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario a 80%. Al 2011 el 70% de personal ha obtenido solo algún tipo de capacitación en el sector de la industria de muebles de madera.										
	OCP4.1	Al 2019 Promover la certificación en competencias del 10% de los operarios de la industria a través del apoyo CITEMadera, con un aumento paulatino de 10% anual hasta el 2016.					X	X	X	X	X	X
	OCP4.2	Al 2021 Establecer con el apoyo de CITEMadera un plan de capacitación que involucre la participación del 30% de los operarios certificados, ello sobre la tecnología de secado y uso madera fuera de los límites de humedad, para luego aumentar la participación de 10% anual hasta el 2026.					X	X	X	X	X	X
OLP 5		Para el año 2026, incrementar al 50% las hectáreas de reforestación concesionados. Al 2013 7.9 millones de hectáreas de 17.8 millones de hectáreas otorgados en concesión, 609 tienen contratos, es decir solo el 44% están siendo explotados.										
	OCP5.1	Al 2019 prever que entregue en concesión dos millones de hectáreas no explotadas, con un aumento del millón de hectáreas anualmente hasta el 2026.					X	X	X	X	X	X
	OCP5.2	Al 2020 promover se revierta dos millones de hectáreas no explotadas y luego una hectárea bianual hasta el 2026.					X	X	X	X	X	X
	OCP5.3	Al 2020 promover el mejoramiento genético y biotecnología de las especies maderables, para incrementar la productividad por hectárea.					X	X	X	X	X	X
	OCP5.4	Al 2020 impulsar que el estado Peruano otorgue incentivos a los concesionario forestales, luego de dos años de cumplimiento, previa validaciones de 5% de los contratos anuales hasta el 2026.					X	X	X	X	X	X
OLP 6		Para el año 2026, Fomentar la certificación Forest Stewardship Council - FSC a 500,000 hectáreas de bosque. En el 2016 se registró 120,000 hectáreas de bosque con certificación FSC, lo que demuestra la existencia de bosques gestionados que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos.										
	OCP6.1	Al 2020 incentivar la certificación FSC de 200,000 hectáreas de bosques con 100,000 hectáreas bianuales hasta el 2026					X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura de la Organización

La estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas.

Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, dando a entender que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional (D'Alessio, 2014, p. 140).

No existe una estructura organizacional definida ni fija para cada organización, sino que cada organización debe adaptar, modificar o buscar una estructura que mejor se adecúe a sus estrategias retenidas para que su implementación tenga mayores posibilidades de éxito.

Para alcanzar la meta de que la industria de muebles de madera en Perú logre incrementar sus exportaciones así como maximizar su producción para abastecer al mercado interno y reducir de este modo las importaciones de muebles de madera, la visión es que logre funcionar como un clúster integrado desde la transformación primaria hasta la exportación/ventas nacionales, de modo que con el soporte de asesoría en tecnología, capacitación, gestión, normas de funcionamiento y un adecuado sistema de concesiones se forme un bloque industrial sólido con producción especializada, por lo que se ha tomado como referencia la estructura organizaciones del clúster de Villa El Salvador.

Un clúster es definido por Porter (1998) como:

Una concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto. Estas asociaciones generan una colaboración que permite abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de I + D + i, o de creación de capacidades compartidas. (López, 2013, p. 119)

Un clúster permite a los miembros del mismo, beneficiarse de la economía de escala

sin sacrificar su flexibilidad. Un clúster, en primer lugar, afecta la competitividad incrementando la productividad de las compañías basados en el área geográfica, en segundo lugar dando la dirección e incentivando la innovación y en tercer lugar, estimulando la formación de nuevos negocios que fortalece y expande al clúster. Ello implica que los integrantes participantes afronten la idea de trabajar en conjunto con quienes serían sus competidores, pero entendiendo que compartir los recursos por medio de un clúster genera mayor ventaja que si trabajasen de manera individual.

En la Figura 22 se muestra el diseño de la organización del clúster de muebles de madera en Villa El Salvador y las relaciones que en él existen.

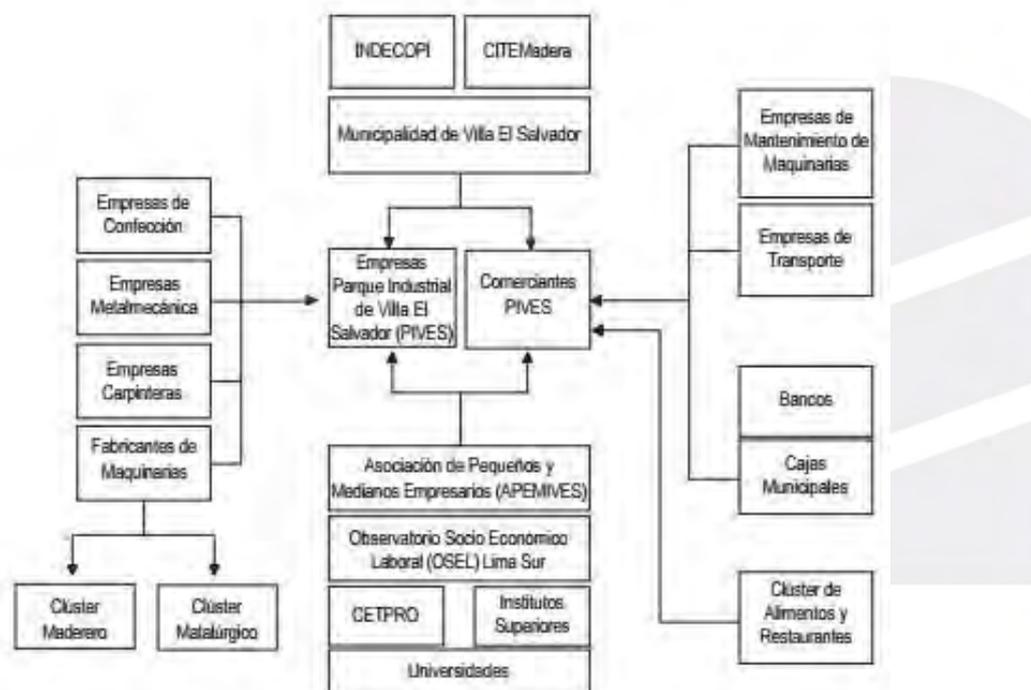


Figura 22. Diseño del modelo del Clúster Villa El Salvador.

Tomado de “Modelo de Gestión Estratégica para las MYPES del Perú y su Aplicación en un Clúster de muebles de Villa El Salvador”, por Jefferson López, 2013, p. 127. Recuperado de http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_27_1_modelo-de-gestion-estrategica-para-las-mypes-del-peru-y-su-aplicacion-en-un-cluster-de-muebles-de-villa-el-salvador.pdf

Con esta información, se propone una organización nacional de líderes representativos de los Productores de muebles de madera, respaldada por una estrategia gubernamental que involucre también a entidades privadas, para que en conjunto productores con entidades

gubernamentales y privadas, puedan crear una visión estratégica para establecer prioridades y desarrollar una oferta competitiva para el mercado externo e interno. Ya que es necesario que una entidad Líder gestione su correcto funcionamiento, se propone al CITE Madera para dicho rol, por ser en la actualidad, el principal apoyo tecnológico y de capacitación para el sector de maderas y sus manufacturas. Ver Figura 23.

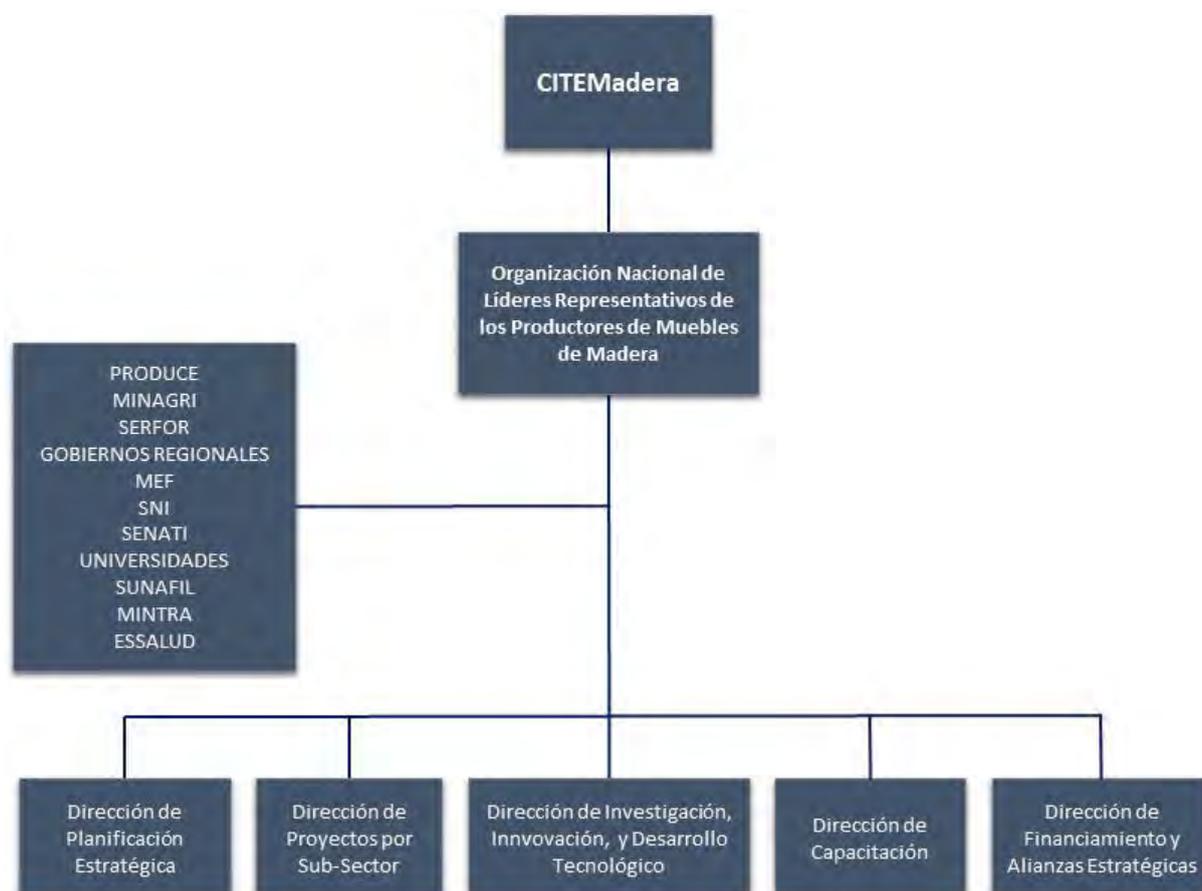


Figura 23. Estructura Organizacional propuesta para la Industria del Mueble de Madera

7.5 La Función del Recurso Humano, Motivación

Para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo de la estrategia es imprescindible contar con la mano de obra calificada adecuada. Es por ello que se capacitará a los actores en los ámbitos necesarios para impulsar el sector: (1) Especialización del proceso productivo, (2) Herramientas de comercialización y (3) Manejo de maquinaria.

El objetivo es lograr que el oficio sea íntegro capaz de coadyuvar a la competitividad en el

mercado internacional, es importante destacar que las capacitaciones serán en mayor porcentaje prácticas que luego de una evaluación final el operador podrá obtener una certificación que lo faculte como especialista en el trabajo de madera.

7.6 La Gestión del Cambio

Debido a que el proceso de implementación del cambio genera cambios estructurados y algunas veces culturales, debe planearse adecuadamente. D'Alessio (2015) presenta doce acciones para transformar la organización:

1. Planear la estrategia del cambio.
2. Establecer un sentido de urgencia.
3. Conformar un grupo director facultado.
4. Crear una visión para el cambio.
5. Comunicar esta visión del cambio.
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio.
7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.
8. Usar permanentemente la referenciación.
9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos.
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques.

La propuesta de cambio de contar con una Organización Nacional de Líderes Representativos de los Productores de Muebles de Madera dirigida por un solo ente que es el CITEMadera, implica desarrollar un plan de acción que deberá ser desarrollado mediante el trabajo en equipo y alineado a la visión y misión de la empresa. Asimismo contar con el personal que promueva el cambio y todos los medios de soporte para conseguirlo. Las Direcciones planteadas: (a) Planificación Estratégica, (b) Proyectos por Sub-Sector, (c)

Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico, (d) Capacitación y (e) Financiamiento y Alianzas Estratégicas, serán los agentes de cambio organizado que fortalecerán de manera integrada la industria forestal, teniendo como producto final los muebles de madera, de modo que, se genere un impacto positivo en los recursos naturales como consecuencia del manejo responsable de los bosques, en la mano de obra directa al promover su formalización y capacitación así como de los distintos avances en infraestructura y tecnología para lograr ser una industria competitiva a nivel internacional.

7.7 Responsabilidad Social, Manejo del Medio Ambiente y Ecología

Al poner en marcha cualquier proceso industrial debe ir de la mano con el cuidado del medio ambiente controlando el impacto que en él se genera. En el caso de la industria de madera debe controlarse minimizar la emisión de gases y partículas como los compuestos orgánicos volátiles, por el uso de productos que contienen disolventes en los procesos de barnizado, secado y limpieza, así como también la reducción de partículas de polvo de aserrín y barniz en las operaciones de lijado que puede resultar perjudicial para el personal de planta por los riesgos toxicológicos causando efectos irritantes y alérgicos, los cuales se reemplazarían por disolventes que tengan menos efectos nocivos para la salud y el medio ambiente. Obtener la Certificación FSC es de vital importancia pues es un requisito indispensable que están requiriendo en los mercados de Estados Unidos y Unión Europea en los muebles de madera para contribuir con el manejo responsable y el cuidado de los recursos naturales.

7.8 Conclusiones

El proceso estratégico de la industria del mueble de madera requiere que los objetivos de corto plazo estén orientados a alcanzar el fin de la visión, a través de los objetivos de largo plazo planteados para el 2026. Cabe precisar que los objetivos de corto plazo se han desglosado con metas entre dos a cinco años para su control y medición para su respectivo

monitoreo. Asimismo, se tiene presente las políticas de los que encabezan la industria de muebles de madera para el desarrollo o promoción del producto, así como los recursos establecidos en cada uno de los objetivos de corto plazo permitirán alcanzar las estrategias que se han seleccionado, siendo de gran importancia generar el cambio a través de líderes transparentes y fuertemente comprometidos así como el trabajo en conjunto de todos los organismos influyentes de la industria, contando con mano de obra calificada adecuada y fomentando que el oficio sea integro capaz de contribuir con la competitividad en el mercado internacional.



Capítulo VIII: Evaluación estratégica

La revisión de las estrategias “deben tener los enfoques de corto y de largo plazo; los Objetivos de Corto plazo (OCP) como hitos menores, y los que ha superado la brechas hitos mayores” (D’Alessio, 2015, p. 563).

8.1 Perspectivas de Control

En la industria de la madera, las medidas consideradas para el desempeño son: “aprendizaje y crecimiento organizacional, para alcanzar la visión”, “procesos internos, para satisfacer a mis clientes”, “clientes, para alcanzar una visión” y “financiera, si tenemos éxito” (D’Alessio, 2015, p. 574).

8.1.1 Aprendizaje

Respecto a la presente perspectiva en la industria del mueble de madera en Perú, se denota que deberá “aprender y mejorar” (D’Alessio, 2015, p. 574), ello implica aporte de la tecnología y capacitación y formación que brinde un ventaja competitiva al producto, cuyos atributos de mejora e innovación coadyuven a la penetración del mercado objetivo, respaldándose incluso con las atributos de otras industria complementarias, para potenciar sus capacidades productivas.

8.1.2 Procesos internos

Sobre la perspectiva de procesos internos en la industria del mueble de madera en Perú deberá “ser excelente en los procesos” (D’Alessio, 2015, p. 574), el cual se dicta directrices para el rendimiento de procesos productivos y operacionales de la industria, que permite el incremento de su capacidad de respuesta.

8.1.3 Clientes

Así también con la perspectiva de clientes en la industria del mueble de madera en Perú, se enfoca “en la participación del mercado” (D’Alessio, 2015, p. 575), el cual brinda al consumidor o cliente los productos, cuyos atributos son ofertados instaurarse para ellos

página virtual que permite realizar negocio B2B y B2C.

8.1.4 Financiera

Con lo que respecta la perspectiva financiera en la industria del mueble de madera en Perú, se enfoca “a la rentabilidad” (D’Alessio, 2015, p. 574) sobre el retorno de la inversión en capital invertido.



8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 50

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	N° OCP	OCP	Actividades	Indicador	Variable	
Aprendizaje	OCP 1.4	Al 2022 aumentar las exportaciones de muebles de madera a Estados Unidos al 60% y luego 10% por cada año hasta el 2026, con incidencia en el rubro de muebles de sala comedor, dormitorio y exteriores	Exposición de los productos a través de la participación en ferias u/o actividades nacionales e internacionales Impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico, permitiendo el E-commerce y M-commerce. Establecer alianzas estratégicas con empresas de primera transformación para mejorar el flujo de abastecimiento del insumo principal (madera seca).	No. de feria/año	N (Cantidad)	
	OCP 3.1	Al 2018 impulsar la convocatoria de exposiciones de proveedores de maquinaria o herramientas de vanguardia del extranjero, con el apoyo de entidades públicas, con la participación de las empresas de la industria en 20% y luego un 10% anual hasta el 2026.	Al 2019 impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico en un 5%, permitiendo el E-commerce y M-commerce, para captar oportunidades de crecimiento en ventas y desarrollar marketing de los productos por medio de publicidad dando origen a compras por pedido en plataforma virtual. Al 2019 establecer alianzas estratégicas con empresas de primera transformación para mejorar el flujo de abastecimiento del insumo principal (madera seca).	N° de viajes/año N° de acuerdos comerciales entre las empresas peruanas y las empresas extranjeras/año	N (Cantidad) N (Cantidad)	
	OCP 4.1	Al 2019 Promover la certificación en competencias del 10% de los operarios de la industria a través del apoyo CITEMadera, con un aumento paulatino de 10% anual hasta el 2016.	Realizar convenios con CONCYTEC, institutos y universidades nacionales e internacionales para crear ofertas de capacitación de nivel académico técnico que se oriente a todas las etapas de la cadena productiva. Incorporar en la formación técnica la innovación, calidad en la producción (diseño, desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos productivos, eficiencia de gestión).	Cantidad de personas formadas en una carrera a nivel técnico en el rubro de manufactura de muebles de madera. % en que la <i>curricula</i> cubre las etapas del proceso productivo	N (Cantidad) Porcentaje	
	OCP 5.1	Al 2019 prever que entregue en concesión dos millones de hectáreas no explotadas, con un aumento del millón de hectáreas anualmente hasta el 2026.	Gestionar a través de OSINFOR (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre) se realice la supervisión periódica para el cumplimiento de los acuerdos establecidos en los contratos de concesión, a fin de que se concrete la caducidad del contrato.	Concesiones no explotadas/ concesiones totales otorgadas Hectáreas reforestadas/ Total número de hectáreas	Porcentaje Porcentaje	
	OCP 5.2	Al 2020 promover se reverta dos millones de hectáreas no explotadas y luego una hectárea bianual hasta el 2026.	Velar a través del MINAM (Ministerio de Medio Ambiente) se reasigne los contratos de concesión a través de sus modalidad para concesión, considerando que se incluya las hectáreas recuperadas ante incumplimiento contractual	Procesos convocados concesiones/ Concesiones por la cual se efectivizó el contrato	Porcentaje	
	OCP 5.3	Al 2020 promover el mejoramiento genético y biotecnología de las especies maderables, para incrementar la productividad por hectárea.	Identificar con el apoyo de MINAM las especies maderables que permita con el mejoramiento genético Gestionar que a través de MINAM se efectúe pilotos de siembra de especies maderables mejoradas en los contratos de hectáreas concesionadas	Especies clasificadas por valor comercial, tipo de crecimiento y capacidad de <i>autopoda</i> . Hectáreas reforestadas/ Total número de hectáreas	Dato (gradualidad creciente a decreciente) Porcentaje	
	OCP 5.4	Al 2020 impulsar que el estado Peruano otorgue incentivos a los concesionario forestales, luego de dos años de cumplimiento, previa validaciones de 5% de los contratos anuales hasta el 2026.	Gestionar a través de MINAM se proyecte beneficios o subsidios que permitan invertir y producir. Aplicar programa de subsidios y disminución de impuestos a las empresas que se acogen al programa	Empresarios de madera debidamente acreditados y calificados. Escala de reducción de impuestos y/o subsidio aplicado /Hectáreas reforestadas	N (cantidad) Porcentaje	
	OCP 6.1	Al 2020 incentivar la certificación FSC de 200,000 hectáreas de bosques con 100,000 hectáreas bianuales hasta el 2026.	Realizar con el apoyo de SERFOR el control del cumplimiento para los administrados de los bosques, respeten el proceso de certificación FSC, cadena de custodia.	Árboles sembrados en las condiciones que establece el proceso/ hectáreas concesionadas. Área de producción certificada (hectárea) * rendimientos estimado (tonelada/hectárea) = Volumen certificado (tonelada)	Porcentaje Toneladas	
	Procesos Internos	OCP 1.2	Al 2020 impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico en 5% por año desde 2020 al 2026, lo que denota compras por pedido en plataforma virtual.	Desarrollo de la plataforma de página virtual de la industria del mueble de madera en Perú.	Pruebas de recorrido del aplicativo	N (Metas)
		OCP 1.3	Al 2021 establecer alianzas estratégicas con empresas de primera transformación, abastecedores de madera seca, de 10% anual hasta el 2026	Concesiones con las empresas que suministran la madera	Concertación o superación de los puntos materia de concesión para acuerdo.	N (Metas)
OCP 2.1		Para el 2019 establecer una marca representativa para la industria de muebles de madera, a fin de ser reconocida en el mercado internacional	Definir percepciones y preferencias de imagen reconocida de la región y su adaptabilidad al producto.	Estudio de percepciones y preferencias	N (Cantidad)	
OCP 2.2		Al 2020 fomentar el uso de la marca en el 30% de la producción de las empresas de la industria, y luego un 10% por año hasta el 2026.	Producción muebles de madera con las características de la marca de la región, en conjunto con diseñadores del mercado meta y sus agentes del mercado, dando a los muebles un acabado semi-artesanal. Elaboración de muebles de madera multipropósitos (demanda interna) que se condiga con el diseño de identidad optimizando los escasos espacios y generando precios asequibles.	Cantidad de empresas de la industria que adecuaron su proceso productivo Cantidad de empresas de la industria que adecuaron su proceso productivo	N (Cantidad) N (Cantidad)	
OCP 6.1		Al 2020 incentivar la certificación FSC de 200,000 hectáreas de bosques con 100,000 hectáreas bianuales hasta el 2026.	Difundir a la industria de la madera con el apoyo de SERFOR, las ventajas comerciales que se generan al contar dicha certificación. Establecer gradualmente la exigencia como industria que el aprovisionamiento de la madera cuente con la certificación FSC.	Cantidad de empresas de la industria que adecuaron su proceso productivo Adquisición de producto madera/Adquisición total	N (meta) Porcentaje	
Cliente		OCP 1.1	Al 2018 exposición de los productos a través de la participación en ferias u/o actividades nacionales e internacionales hasta el 2026, como mínimo cuatro anuales.	Participación de las empresas en ruedas de negocios y ferias internacionales.	Agendas pactadas entre empresas de la industria y empresas interesadas.	N (cantidad)
	OCP 1.2	Al 2020 impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico en 5% por año desde 2020 al 2026, lo que denota compras por pedido en plataforma virtual.	Desarrollo de la plataforma de página virtual de la industria del mueble de madera en Perú.	Tasa de conversión - porcentaje de clientes que efectivamente realizan la compra en el <i>site</i> sobre los usuarios que visitan el <i>site</i> .	Porcentaje	
	OCP 2.1	Para el 2019 establecer una marca representativa para la industria de muebles de madera, a fin de ser reconocida en el mercado internacional	Difusión de la marca a través de medios de publicidad y página web de la industria.	Usuarios que visualizaron la publicidad en la página web y comentarios segregados por nivel de aceptación.	Porcentaje	
	OCP 2.2	Al 2020 fomentar el uso de la marca en el 30% de la producción de las empresas de la industria, y luego un 10% por año hasta el 2026.	Diseño aplicando la combinación de materiales complementarios a la madera, así como dar connotación de carácter tradicional o moderno, ajustados a las preferencias determinadas al mercado.	Colecciones de diseños lanzadas con tendencias y estilos.	N (Cantidad)	
Financiera	OCP 1.2	Al 2020 impulsar en las empresas del sector el uso del comercio electrónico en 5% por año desde 2020 al 2026, lo que denota compras por pedido en plataforma virtual.	Desarrollo de la plataforma de página virtual de la industria del mueble de madera en Perú.	ROI - Retorno de Inversión en Medios de Comunicación Online	Porcentaje	
	OCP 2.2	Al 2020 fomentar el uso de la marca en el 30% de la producción de las empresas de la industria, y luego un 10% por año hasta el 2026.	Producción muebles de madera con las características de la marca de la región, en conjunto con diseñadores del mercado meta y sus agentes del mercado, dando a los muebles un acabado semi-artesanal.	Producción estándar (Capacidad utilizada - Tiempo asignado) / Capacidad instalada x 100 %	Porcentaje	
			Elaboración de muebles de madera multipropósitos (demanda interna) que se condiga con el diseño de identidad optimizando los escasos espacios y generando precios asequibles.	Producción estándar (Capacidad utilizada - Tiempo asignado) / Capacidad instalada x 100 %	Porcentaje	
	OCP 3.2	Al 2019 gestionar que el 15% de las empresas de las industrias se financie para la adquisición de maquinarias a través de herramientas financieras, aumentando su participación de 5% por año hasta el 2026	Desarrollar y promover mecanismos de financiamiento para la innovación y la transferencia tecnológica.	Inversión en maquinaria para mejora del proceso productivo	N (Cantidad de US\$)	
			Impulsar el desarrollo empresarial y el acceso a financiamiento promoviendo la formalización de las MYPE de muebles de madera.	Total de financiamientos otorgados a MYPEs por primera vez	N (Cantidad de US\$)	
				N° de MYPEs que accedieron a financiamiento formal	N (Cantidad)	
OCP 4.2	Al 2021 Establecer con el apoyo de CITEMadera un plan de capacitación que involucre la participación del 30% de los operarios certificados, ello sobre la tecnología de secado y uso madera fuera de los límites de humedad, para luego aumentar la participación de 10% anual hasta el 2026.	Implementación de la operación de secado en las plantas de transformación primaria de madera en las principales ciudades de aprovisionamiento para que el porcentaje (%) de madera que es transportada a Lima sin secar pase a ser de 90% (2014) a 50% como mínimo con una humedad promedio de 16%. El factor de humedad en la madera además de afectar la calidad del insumo, incrementa los costos de transporte (soles/kg).	Inversión en maquinaria para secado de madera % de madera transportada a Lima sin secar % de humedad promedio en la madera transportada a Lima	N (Cantidad de US\$) Porcentaje Porcentaje		

8.3 Conclusiones

Se ha determinado indicadores a través del tablero de control balanceado por la perspectiva de aprendizaje, proceso interno, cliente y financiero los cuales permiten medir y controlar los objetivos de corto plazo, que a su vez están orientados a asegurar los objetivos de largo plazo. Acciones orientadas a impulsar y fortalecer el proceso productivo ante la *expertise* planteada de capacitación y formación, contando además con el impulso que se le brinda para la instauración tecnológica de maquinaria y equipos en el proceso productivo, así como de los vínculos de apoyo que se enlazan con otras industrias y/o agentes que permitirían que el producto posea atributos distintivos, conllevando a que se establezca la prioridad competitiva que se desea dar al producto; por lo que de advertirse atingencias o brechas en el proceso de ejecución, las actividades deberán ser replanteadas.



Capítulo IX: Competitividad de la Organización

Como bien explica Porter en su modelo del Diamante, una nación puede explicar su posición comparativa en la competición global según decida desarrollar y valerse de sus ventajas tradicionales (herencia) tales como tierra, ubicación, recursos naturales, mano de obra y tamaño de la población real o de sus factores especializados como son el trabajo experto (calificado), capital e infraestructura. Estos últimos factores son los mayores determinantes de competitividad de una nación, ya que contar con estos factores como ventaja competitiva implica una fuerte y constante inversión, además de ser difíciles de ser copiados por otras naciones. En el presente capítulo se evalúa a través del análisis competitivo y la *atractividad* de la industria, las ventajas competitivas de la industria del mueble de madera en Perú, el diagnóstico de los principales clústeres y los problemas que pudieran existir para la producción en la industria de muebles de madera en Perú

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

El análisis competitivo del sector industrial permitirá definir la situación actual de la industria del mueble de madera en términos de competitividad. Esta herramienta evalúa las ventajas competitivas y el diagnóstico de los principales clústeres y problemas de la industria de muebles de madera en Perú, con el único objetivo de identificar soluciones estratégicas que permitan competir con éxito en la industria. El análisis se ha efectuado considerando la información recopilada en la investigación e identificando como los aspectos principales de ventaja competitiva para impulsar la industria de muebles de madera en Perú: (a) desarrollo de productos con diseño (valor agregado), (b) cumplimiento de estándares internacionales para la exportación, (c) inversión en tecnología para optimizar la línea de producción, (d) eficiencia de la línea de producción, (e) personal técnico preparado acorde a las necesidades de producción, (f) manejo sostenible de los recursos, (g) formalización de las empresas del sector, y (h) calidad de alto nivel de los productos.

El territorio peruano cuenta con un gran mercado para abastecer de madera para la fabricación de muebles, con una variedad de aserraderos en los bosques naturales de Perú, situados en las regiones de Iquitos, Madre de Dios y Junín. Teniendo en cuenta que el Perú posee un gran potencial para plantaciones forestales toda vez que posee 74 millones de hectáreas aptas para reforestación. Cabe precisar que, las principales zonas maderadas de la Amazonía muestran un mínimo de desarrollo y desigualdad en la distribución de los escasos ingresos generando pocas empresas con recursos económicos, siendo pocas que han realizado sus actividades con valor agregado, ya que la mayoría de los empleados de las empresas la integran pequeños extractores de condiciones humilde que trabajan en condiciones precarias a cambio de lo necesario para sobrevivir.

Siendo el mercado más importante para la fabricación de muebles de madera la ciudad de Lima representada en 44% de la fabricación, por lo que se considera una ventaja competitiva. Adicionalmente a ello, se comprueba que la industria del mueble de madera va creciendo con el sector inmobiliario generando una mayor demanda de muebles de madera en el mercado interno. Asimismo, las micro y pequeñas empresas que se dedican a la transformación de la madera y derivados carentes de tecnología y escasos conocimientos de gestión, no pueden ofrecer productos de calidad al mercado local. Las mencionadas empresas producen bienes bajo un estilo artesanal, siendo una debilidad el cavado y calidad básicamente por el escaso avance tecnológico en diseño y acabado, además de una casi nula estandarización.

La existencia de pocos programas de entrenamiento especializado retrasa la mejora de las calificaciones laborales en este sector y es aún más sensible si se considera las mayores exigencias de calidad por parte de los mercados del exterior. Asimismo, poseen fuerte restricción en la difusión de técnicas modernas de gestión y alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados. No priorizan la incorporación de nuevas tecnologías para la mejora

de la productividad y eficiencia, de lo contrario es reinvertido para seguir con los procesos. La mayoría de las empresas que conforman la industria del mueble de madera de Lima se concentran en el parque industrial de Villa El Salvador, denominada la meza PYMES de Villa El Salvador, las cuales no cuentan con gerencia calificada generando deficiencias en la gestión.

Por otro lado, el sector informal urbano y la agricultura campesina se mantienen en forma paralela en relación con la economía moderna, con ingresos bajos por lo que el sector formal no puede asimilarlos con fuerza laboral, adicionalmente en los aserraderos los fabricantes de muebles de madera poseen un bajo nivel de transformación industrial de la producción primaria, siendo una restricción para la competitividad. La mano de obra es otro factor determinante, el fabricante está capacitado de manera empírica; existen excepciones como es el caso de los artesanos. Además, la existencia de conglomerados cercanos a las empresas, benefician los gastos de transporte, y muchas de las empresas se proveen de sus insumos en el mismo parque industrial. En cuanto a la infraestructura, según reporte del INEI los locales comerciales y de producción de las PYMES presentan grandes problemas de infraestructura o instalaciones eléctricas.

Pese a la existencia de empresas peruanas en vías de desarrollo, aún presentan debilidades por la informalidad legal y tributaria, los cuales son atribuidos a los cambios en el sistema impositivo, generando que las PYME se limiten en desarrollo y formalización por la legislación tributaria actual, alejándose de la eficiencia operativa al tener controlado sus costos, expuestos a fraudes y desprotegidos, sin medio para evaluar la eficiencia de la empresa, carentes de un control contable. En la actualidad la diferenciación es una gran estrategia que sirve para diferenciarse del resto, la cual se logra a través de la capacitación de los recursos humanos, siendo una fortaleza de las PYME que cuenta con las destrezas necesarias del oficio, pero no con la capacitación necesaria para la innovación y el diseño

generando una débil competitividad.

Asimismo, las PYMES presentan desventajas en el uso y aplicación de tecnologías de información y comunicación, no cuentan con tecnología moderna que permita la producción a escala industrial. La demanda local está dominada por consumidores que definen sus decisiones de compra en función a precios bajos por un lado y la compra en base a diseño y estilo de vida; este último se ve reflejado en el crecimiento de las importaciones de muebles de madera distribuidos por las grandes tiendas por departamento. En este factor se consideran como variables determinantes los precios bajos, el mercado exigente en innovación y el incremento de importaciones. Por otro lado, la demanda internacional se ha incrementado en los últimos años, pese a que existe un desconocimiento de los mercados del exterior por la mayoría de empresas de la industria de muebles de madera en Perú.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

La identificación de las ventajas competitivas de la industria del mueble de madera en Perú, se relaciona con la evaluación de los indicadores de eficiencia y productividad, indicadores que de encontrarse en un nivel aceptable de rendimiento atraerían todo tipo de inversiones a lo largo de la cadena de la industria de muebles de madera. De esta forma se han identificado las siguientes ventajas competitivas:

- La industria del mueble de madera en Perú posee un alto potencial de crecimiento, siendo altos los márgenes de rentabilidad y políticas de precios que responden a la demanda actual.
- La mano de obra peruana en la industria de muebles de madera tiene una fuerte tendencia a elaborar diseños propios que con una adecuada orientación a las preferencias de los nichos de mercado objetivo y la inclusión de tallados y acabos especiales para diferenciar el producto peruano del resto de los competidores, serían muy bien valorados en el

extranjero.

- En Lima se encuentra el puerto del Callao, el más grande del Perú y de la costa Pacífico, este es un puerto multipropósito que minimiza los costos de transporte hacia el mercado internacional y facilita su traslado, pudiendo tener una ventaja competitiva respecto a la ubicación geográfica frente a otros países.
- Existe en Lima, en Villa El Salvador, la formación de un clúster empresarial de muebles de madera que con un adecuado programa de apoyo puede conseguir ser parte de un clúster forestal nacional que maneje de manera sostenible los recursos, con proyectos de inversión que hagan posible la producción de productos a un costo competitivo con diseños innovadores e identificación nacional.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Lo principal del análisis, se centran en tener claro las fronteras del clúster o red de actividades interconectadas y vinculadas geográficamente, que son básicas para llevar al mercado los muebles de madera, así como la identificación de los principales actores que representan la industria de muebles. Siendo un análisis completo, según Torres (2010):

La información sobre la situación y tendencias del mercado, sus productos, volumen y precios; del perfil de la demanda, identificando las tendencias, preferencia, calidad y nichos de mercados; perfil de la oferta e identificación de competidores, productos sustitutos y canales de distribución, como la estructura de costos, márgenes de ganancia y marcos tributarios y regulatorios entre otros (p. 10).

Asimismo, cabe precisar que el componente central del clúster de la industria de muebles de madera es el fabricante en sí, quien debe contar con la información necesaria de acuerdo a la cantidad de producción, distinguiendo entre los diferentes tipos de muebles de madera, tales como muebles de oficina, muebles de cocina, muebles dormitorio y otros. Sin olvidar que entorno a ello giran los insumos, infraestructura y servicios, siendo necesario que

la industria haga las funciones de soporte como proveedores. Considerando que la cadena productiva de la industria de muebles de madera, está relacionada con la extracción de madera insumo principal, considerando que el territorio peruano tiene la capacidad para el abastecimiento del mencionado insumo, provenientes de las regiones de Iquitos, San Martín, Madre de Dios y Junín, a la ciudad de Lima que tiene el 44% de empresas de la industria en la fabricación de mueble de madera, careciendo de una integración productiva por ser la distribución según el volumen de compra.

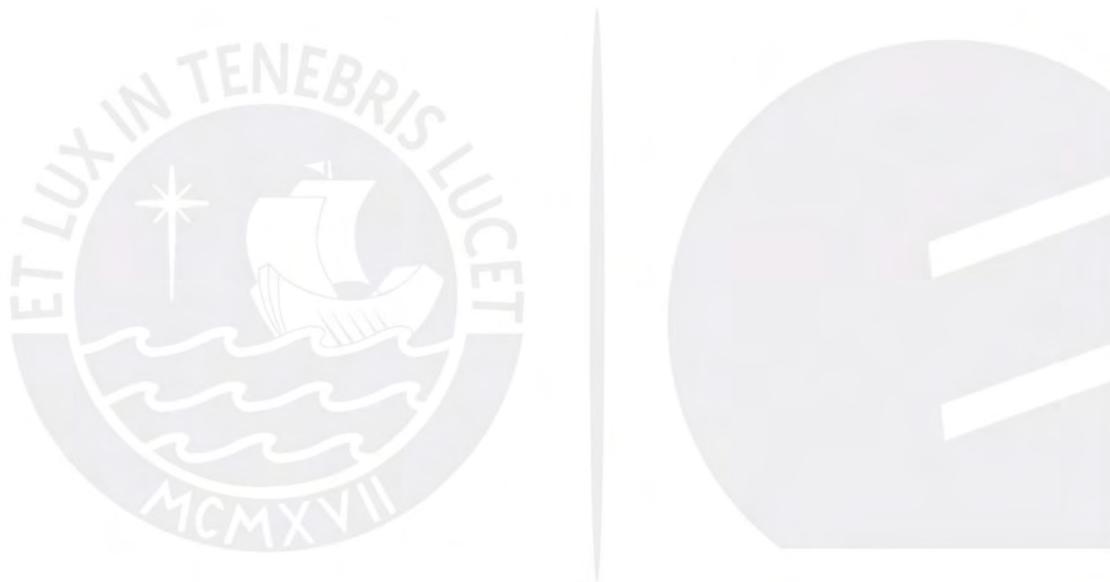
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Al hablar de potenciales clústeres, no referimos a aquellas PYMES de muebles de madera que se desempeñan en forma más activa y competitiva, quienes poseen un elevado grado de cooperación entre ellas permitiendo la realización de acciones en común al contrapesar los problemas que puedan surgir por su reducido tamaño de cada empresas que en forma individual les resultaría más difícil afrontarlos, promoviendo la innovación. Asimismo, las PYMES unidas ubicadas en una zona geográfica limitada, acopladas por rasgos comunes o que se complementan, en torno a la industria de muebles de madera. En ese sentido, la integración de las empresas que conforman la industria de muebles de madera en Perú, es de vital importancia, considerando que entre los principales temas estratégicos se identifica potencial clúster, como la especialización de líneas de producto. Además de valorar en forma sistemática las actividades de la empresa generando al diseñar productos que los diferencien de la competencia (*core business*).

9.5 Conclusiones

En el sector de la industria del mueble de madera en Perú expresa su valor en el producto final. Considerando el abastecimiento de materia prima en madera y la disponibilidad de la mano de obra; para el desarrollo de los productos de calidad, teniendo en cuenta la capacitación al personal, la renovación de la maquinaria y equipos, la constante

innovación en diseños y acabados, el uso de modernas tecnología, la capacidad de financiamiento y la empresa dirigida con una visión empresarial. De acuerdo a la demanda, esta puede ser local, nacional o internacional; para el desarrollo de la demanda local y nacional se debe considerar la reducción de los precios, la innovación, para la demanda internacional se debe considerar el crecimiento potencial que posee el sector, el énfasis y preocupación por cumplir las exigencias medioambientales. La industria de muebles de madera en Perú debe especializarse de acuerdo a líneas de producto, identificando un clúster en la región.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan los resultados que se desprenden del análisis del Plan estratégico Integral de la industria del mueble de madera en Perú. De la misma forma se da cuenta de las conclusiones y recomendaciones con la cuales damos una vista futura de esta industria tras la aplicación del presente Plan Estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 51 se muestra el Plan Estratégico Integral de la Industria del Mueble de Madera en Perú, en el cual se visualiza de manera concreta y amplia: (a) la visión, (b) los objetivos a largo plazo, (c) la misión y (d) las estrategias que permitan alcanzar un posición competitiva y de liderazgo. Del mismo modo se observan (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética y (d) los principios cardinales, los cuales serán las bases para su funcionamiento y desarrollo. Asimismo, el tablero de control nos permite visualizar la manera en que se alcanzan los objetivos y también estar atentos a las desviaciones que se pudiesen aparecer.

10.2 Conclusiones Finales

Existe probada demanda de muebles de madera en el extranjero en el que contamos a nuestro mercado objetivo Estados Unidos, demanda que el Perú está en posibilidad de cubrir con la significativa materia prima que posee en sus bosques naturales y reforestados. Es esta fortaleza que coadyuvará a la industria del mueble de madera a mejorar su posición como país exportador.

El Perú es conocido en el extranjero por su diversidad y riqueza de territorio los mismos que han sido el principal valor para atraer a inversionistas extranjeros principalmente en industria minera. Esta presencia es una gran ventana para mostrar el resto del potencial que poseemos entre ellas el potencial maderero hasta ahora inexplorado con la poca industrialización con la que cuenta el país. Es necesario maximizar el aprovechamiento de las

bondades que nos brindan los TLC firmado con países de mayor alcance económico tanto para el comercio como para la industrialización del potencial.

La industria del mueble de madera peruano no ha proyectado una imagen de sector desarrollado y tecnificado ante el mercado internacional, esto por la informalidad en los procesos productivos y la baja situación laboral y social de sus principales actores – operarios.

Es importante la actuación del gobierno en esta industria que por sí sola goza de gran potencial pero que depende de la tecnificación de la mano de obra de los operarios y de los procesos. Con CITE Madera se ha logrado mejorar algunos aspectos como la transferencia de conocimiento pero por la magnitud de los recursos forestales y del gran mercado extranjero que podría proveer necesita de más programas y proyectos tanto en la transformación primaria como la secundaria que coadyuven a la visión.

Mejorar la cadena de valor es pieza clave para una industria de madera sostenible y con proyección ya que la optimización de este conlleva a la innovación y mejora continua no solo de los procesos sino también de los productos que por ahora pretenden ser preferidos por el mercado extranjero por su acabados artesanales que en futuro después de mejorar las deficiencias no pretenderá sino que estará posicionado por otras características acordes a su tiempo.

10.3 Recomendaciones Finales

Aprovechamiento del presente plan que puede ser usado como un lineamiento por el sector público – Ministerio relacionado, para el impulso de una nueva industria que sin duda será un gran actor del crecimiento del PBI. De primera mano se tiene empresas ya constituidas tanto pequeñas como medianas en ambas transformaciones las mismas que trabajan para su bien propio; se propone la formación de clústeres que trabajen por el impulso no solo de su empresa sino de su sector.

Generar programas en modalidad de pasantías y becas por parte del gobierno y ministerio relacionado para aprovechar el talento joven de las principales casas de educación superior en carreras relacionadas que bien podrían volcar su juventud y ánimo orientados por mentores de experiencia a formalizar grupos de pequeñas y medianas empresas en sus distintas ineficiencias tecnológicas y administrativas.

Impulsar la industria del mueble de madera en las ciudades de Arequipa, Ancash, Junín, Piura, La Libertad y San Martín en donde hay menor participación, para esto el alcance del CITE Madera tiene que ampliarse.

10.4 Futuro de la Industria del Mueble de Madera

Al 2026 la industria del mueble de madera en Perú será uno de los principales actores que impulse la estabilización de la balanza comercial ya que habrá incrementado sus exportaciones hasta US\$ 5 millones de dólares de US\$ 2.3 millones logrados al 2016. En ese periodo el mueble de madera peruano habrá ganado presencia en el mercado de los Estados Unidos y probablemente se esté perfilando para ingresar a otros mercados teniendo como distintivo a la marca Perú el cual para el mueble de madera será sinónimo de calidad, variedad de diseño y precio competitivo.

Por otro lado en el país se conocerá de clústeres de la madera lógicamente formados por los ahora pequeños y medianos empresarios. Se habrán formado por el trabajo en cooperación al sector que apoyados por el gobierno habrán implementado tecnología y grandes mejoras en su cadena de valor los mismos que habrán permitido formar una industria sólida, de gran futuro y estable financieramente que produce controlando sus costos de producción muy competitiva ante los mercados extranjeros.

La optimización no solo se habrá alcanzado en la segunda transformación sino también en la fase de extracción y la primera transformación con la implementación de la tecnología necesaria y los beneficios de ley para los operarios a cargo del gobierno. Al 2026

el Perú es un país responsable con el medio ambiente al haber logrado el incremento del 50% de hectáreas reforestadas además cuenta con 500,000 hectáreas con certificación FSC.



Tabla 51

Plan Estratégico Integral

Visión								Principios Cardinales	Valores
La industria del mueble de madera en Perú para el 2026 debe encontrarse entre las tres primeras exportadoras de Sudamérica, reconocida en los Estados Unidos por su calidad de servicio, diseño, innovación y manejo sostenible de los recursos naturales.									
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6			
<p>1 Incrementar las exportaciones de muebles de madera en Perú a Estados Unidos</p> <p>2 Contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú</p> <p>3 Gestionar que las empresas de la industria se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia</p> <p>4 Incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario</p> <p>5 Incrementar las hectáreas de reforestación concesionadas</p> <p>6 Fomentar la Certificación Forest Stewardship Council –FSC</p>	<p>Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera de Perú a Estados Unidos en US\$ 5 millones de dólares. En 2016, las exportaciones de muebles de madera de Perú fueron de US\$ 2.3 millones, considerando que Estados Unidos es el primer importador de dicho producto con una participación de 38.1% de la demanda global.</p>	<p>Para el año 2026, contar con diseños innovadores vinculados con la marca Perú. En 2017 CITE Madera viene desarrollando las gestiones con Estados Unidos y Mexico, a fin de que la industria de muebles de madera genere una ventaja competitiva para crear una ventaja competitiva</p>	<p>Para el año 2026, Gestionar que el 50% de empresas de la industria peruana se equipen con herramientas y maquinarias de vanguardia que conlleve a incrementar la productividad y eficiencia. El 50.31% de las empresas exportadoras de muebles de madera se encuentran en Lima. En 2012 el gasto de innovación fue de 2.5 %del total de las ventas y en I+D fue de 0.1%</p>	<p>Para el año 2026, incrementar la capacitación técnica y especializada del personal operario a 80%. Al 2011 el 70% de personal ha obtenido solo algún tipo de capacitación en el sector de la industria de muebles de madera.</p>	<p>Para el año 2026, incrementar al 50% las hectáreas de reforestación concesionadas. Al 2013 7.9 millones de hectáreas de 17.8 millones de hectáreas otorgados en concesión, 609 tienen contratos, es decir solo el 44% están siendo explotados.</p>	<p>Para el año 2026, Fomentar la certificación Forest Stewardship Council - FSC a 500,000 hectáreas de bosque. En el 2016 se registró 120,000 hectáreas de bosque con certificación FSC, lo que demuestra la existencia de bosques gestionados que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos.</p>	<p>Influencia de Terceras Partes</p> <p>Lazos Pasados</p> <p>Contrabalance de los intereses</p> <p>Conservación de los enemigos</p>	<p>1. Responsabilidad social con el medio ambiente, trabajando bajo los estándares ambientales normados por el estado peruano, llevando los procesos productivos con eficiencia cumpliendo las metas de producción solo con la materia prima necesaria y evitar impactos negativos en la obtención de la materia prima. Con la comunidad donde opera contribuyendo al desarrollo y mejora socio económica basándose en la sustentabilidad de la industria del mueble de madera</p> <p>2. Innovación del producto, los muebles exportados son la imagen de la industria peruana en un sentido global además son clave para lograr la competitividad en el mercado internacional</p> <p>3. Compromiso con nuestros clientes al satisfacer su demanda con un producto de calidad en el mercado internacional</p> <p>4. Honestidad al publicitar, comercializar e informar sobre el producto que produce la industria del mueble de madera en Perú; el producto que se muestra en los medios de marketing es el mismo que llegara a manos del cliente</p>	
Estrategias								Políticas	
<p>Misión</p> <p>Elaborar muebles de madera fortaleciendo la cadena productiva, desde la captación del insumo principal hasta la obtención del producto final, a través de la incorporación de tecnologías innovadoras y mejoras técnicas orientadas a producir productos de calidad y diseños exclusivos, especializándose en líneas de productos específicos, fomentado el uso de la madera reforestada. Todo ello, contando con personal sumamente calificado, permanente capacitación de los recursos humanos, técnicos y empresarios. Sin olvidar apoyar la mejora de la calidad de vida con la participación activa en la preservación del medio ambiente.</p>	E1	Diseñar muebles de identidad regional, considerando la variedad de insumo principal (madera).	X	X	X	X	X	5. Eficacia de la industria del mueble de madera demostrado en el cumplimiento de la misión y visión a través de los objetivos de corto y largo plazo cumplidos en los periodos de tiempo establecidos	
	E2	Producir muebles de madera considerando la diversidad de insumos complementarios y accesorios.	X	X			X	6. Calidad del producto desde las fases iniciales del proceso (materia prima) hasta la entrega del mismo al cliente (producto acabado).	
	E3	Impulsar la capacitación del personal operario a través de los agentes activos como el CITEMadera y Ministerio de Producción.			X	X		7. Disponibilidad al cambio, al competir en un mercado internacional que por su naturaleza es variado es importante la adecuación continua a las necesidades del mismo	
	E4	Instaurar en los procesos productivos las herramientas y maquinarias tecnológicas.			X		X	8. Mejora continua, el producto producido es evaluado en el mercado internacional por lo que el proceso productivo es cada vez más riguroso. La gestión de la calidad y de producción son el punto de partida hacia una industria moderna y competitiva	
	E5	Establecer una línea de proceso de montaje.			X		X	9. Tecnología, para lograr dinamismo y capacidad de reacción ante las demanda de los mercados internacionales	
Tablero de Control								Tablero de Control	Código de ética
1 Perspectiva financiera	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	1. Perspectiva financiera	1. Colaboradores, se garantiza el respeto a la dignidad, costumbres, idiosincrasia personal de los mismos así como áreas y herramientas apropiadas para su desarrollo y bienestar presente y futuro.	
2 Perspectiva de Cliente							2. Perspectiva de Cliente	2. Proveedores, se busca la promoción de relaciones cordiales en las negociaciones propias de la industria así como la búsqueda de su desarrollo integral considerando que forma parte de la cadena de suministro de un producto de exportación a mercados internacionales	
3 Perspectiva Interna							3. Perspectiva Interna	3. Clientes, se busca la eficiencia en el servicio, interesados en consumir un producto que cumple los estándares de exportación; por otro lado es importante como valor agregado del producto el apoyo en su crecimiento	
4 Aprendizaje de la organización							4. Aprendizaje de la organización	4. Competidores, competir con los ofertantes internacionales de la misma industria de manera activa y objetiva, basándose en los valores éticos de la industria	
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2		5. Sociedad: Ser parte impulsadora del crecimiento socio-económico del área geográfica donde se desarrolla la industria del mundo	
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3			
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4			

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- AIDIMA Instituto Tecnológico (2016). *The Furniture Industry in 2016, Competitive Scenarios: Strategic Trends and Implications. The Effects of Globalization on the Furniture Industry*. Recuperado de http://www.ceffor.es/AdaptingSystem%5CIntercambio%5CAdaptingNews%5CMasinformacion%5Cmi_100212_130405.pdf
- Agencia de Asesoría de Comercio Exterior y Representación (2013). *Puerto del Callo Perú APM Terminales*. Recuperado de <http://exportacionesperumiami.blogspot.pe/2013/02/puerto-del-callao-peru-apm-terminals.html>
- Alternativa, Centro de Investigación Social y Educación Popular (2007). *Estudio Cuantitativo de la Situación Tecnológica, Comercial y Económica de las MYPES de Carpintería en Lima Metropolitana*. Recuperado de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_628.pdf
- Álvarez, H. (2017). *Producción de Muebles de Madera Crecería 1,8% el 2017*. Alerta Económica. Maximixe. Recuperado de <http://alertaeconomica.com/produccion-de-muebles-de-madera-creceria-18-el-2017/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Cuadro Estadísticos – Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales anualizadas). Cuadro estadísticos de la producción manufacturera (variaciones porcentuales anualizadas)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva de Perú. (2015, Mayo). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *Manufactura no primaria-Madera y muebles*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05188AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Memoria Anual-Actividad Productiva y Empleo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *PBI millones S/2007*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04860AA/html>
- 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.pdf>
- Banco Mundial (2017). *Perú, Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA (2016, 17 de marzo). Observatorio Económico EEUU. Inmobiliario No todos los booms fueron creados iguales: precios de la vivienda con respecto a los fundamentos. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/03/160317_US_HousingWatch_esp.pdf
- Bradesco (2017). *Industria de Móveis*. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC). Marzo de 2017. Recuperado de: https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_moveis.pdf
- Brazilian Furniture (2015). *Sobre el sector*. Recuperado de <http://www.brazilianfurniture.org.br/es/sobresetor>

- Cámara Nacional Forestal, Organización Internacional de las Maderas Tropicales, Serfor (2015), *Cartilla de precios de productos y servicios forestales*. Recuperado de http://www.cnf.org.pe/Cartilla/LIMA/Lima_Enero2015.pdf
- Ccaipane, J., Corzo, P., Soria, L. & Orellana, S. (2011). *Hombres y mujeres emprendedores en la industria de madera en Lima Sur*. DESCO. Recuperado de http://urbano.org.pe/descargas/investigaciones/Estudios_urbanos/EU_6.pdf
- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, Desco. Corzo, P., Soria, L. & Orellana, S. (2011). *Estudios Urbanos: hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur*. Recuperado de: http://urbano.org.pe/descargas/investigaciones/Estudios_urbanos/EU_6.pdf
- CEFP (2017, 18 de enero). *Aspectos Relevantes de la Competitividad del Sector Industrial*. Recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2017/eecefp0012017.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI] - Sociedad Nacional de Industrias (2016). DESCO. *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro de Innovación Tecnológica de la Madera [CITE-Madera] (2008). *Transferencia de Tecnología en la Industria de 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 Investigación Tecnológica de la Madera [CITE-Madera] (2009). *Costos en la producción de muebles y carpintería en madera*. Diciembre. Recuperado de <https://portafolioemprendimientocies.files.wordpress.com/2011/03/lectura.pdf>

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM] (2016).

Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Recuperado de
<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Eje estratégico 4: Economía, competitividad y empleo. Competitividad y Estructura Económica*. Recuperado de
https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

CEPLAN (2016). *Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*.
 Recuperado de
<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>

China Trade Research (2015). *China's Furniture Market*. Recuperado de
<http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Consumer-Market/China-s-Furniture-Market/ccm/en/1/1X000000/1X002L63.htm>

Corporación Nacional Forestal [ONAF] (2013). *Por un Chile Forestal sustentable*.
 Recuperado de http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1382992046CONAFporunChileForestalSustentable.pdf

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2014).
Perú: una visión de futuro para la Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de
<https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/memoria2014.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] (2014)
Crear para crecer. Documento sujeto para consulta pública. Recuperado de
http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

Consulado General del Perú en Sao Paulo, Oficina Comercial. (2008). *Ubicación Geográfica Estratégica*. Recuperado de

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

D'Alessio, F. (2014). *Capítulo 5: Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción*. En *Planeamiento Estratégico Razonado, Conceptuales y Aplicados*. (pp. 83-96). Primera edición, primera reimpresión. Lima, Perú: PEARSON.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

Decreto Supremo N° 193-2017. *Autorizan Crédito Suplementario en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017 a favor de diversos Pliegos del Gobierno Nacional y Gobierno Regional*. Presidencia de la República del Perú (2017).

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-supremo/16153-decreto-supremo-n-193-2017-ef/file>

Diario El Comercio (2017). *Decrece la pérdida de bosques en el país*. 13 de febrero.

Recuperado de http://elcomercio.pe/sociedad/peru/decrece-perdida-bosques-pais-noticia-1968082?ref=flujo_tags_518553&ft=nota_1&e=titulo

Diario Gestión (2014). *Envíos de muebles de madera alcanzaran US\$ 8 millones este año*. 17 de julio. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/maximixe-exportaciones-muebles-madera-alcanzaran-us-8-millones-este-ano-2103249>

Diario Gestión (2014). *La Haya: La Corte establece límite marítimo con Chile favorable a Perú*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/haya-fallo-fija-linea-equidistante-desde-80-millas-2167414>

Diario Gestión - 25 años (2016). *Perú es la segunda economía con mayor suficiencia de*

reservas entre emergentes. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-segunda-economia-mayor-suficiencia-reservas-entre-emergentes-2156534>

Diario Gestión (2017). *Las mesas representan el 72% de exportaciones peruanas de muebles de madera a EE.UU.* 09 de mayo. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/mesas-representan-72-exportaciones-peruanas-muebles-madera-eeuu-2189294>

Diario El Peruano (2017). *Mayores ingresos de hogares favorecen alza del consumo*. 13 de mayo. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-mayores-ingresos-hogares-favorecen-alza-del-consumo-44907.aspx>

Diario El Peruano (2017). *Vigencia del TLC cumple 8 años. Exportaciones a EE.UU. se incrementaron en 30%*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-exportaciones-a-eeuu-se-incrementaron-30-50872.aspx>

Diario Perú 21 (2015). *Diseño de muebles, un espacio para lograr el éxito*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/disenomuebles-espacio-lograr-exito-2212169>

Diario RPP Noticias (2016). *Así está el Perú: 80% de exportaciones de madera tienen procedencia ilegal*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-80-de-exportaciones-de-madera-tienen-procedencia-ilegal-noticia-944597>

El Mundo (2017, 27 de Junio). *El FMI rebaja la previsión de crecimiento de EEUU ante la falta de medidas económicas concretas de Trump*. Recuperado

de <http://www.elmundo.es/economia/2017/06/27/59525963ca474178418b462c.html>

Embajada de Argentina en Colombia (2013). *Perfil de Mercado de Muebles en Colombia*.

Recuperado de

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/PERFIL%20DE%20MERCADO%20DE%20MUEBLES.pdf>

- Espin, M (2015). *Exportación de muebles hacia los Estados Unidos*. Universidad de las Américas (UDLA) – Facultad de ciencias económicas y administrativas. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4694/1/UDLA-EC-TTEI-2015-19.pdf>
- Emprende (2013). INEI: *El 99.6% de empresas son micro, pequeñas y medianas, pero las grandes concentran el 79% de ventas*. Recuperado de <http://emprende.pe/inei-el-99-6-de-empresas-son-micro-pequenas-y-medianas-pero-las-grandes-concentran-el-79-de-ventas/>
- Falcón, H. (2008). *Propuestas estratégicas para una empresa familiar de la industria del mueble*. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/101917/falcon_hv.pdf;sequence=3
- Fontenelle, A. (1998). *Panorama do Sector Moveleiro no Brasil, Com Enfase na Competitividade Externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de productos solidos de madeira*. Septiembre. Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set801.pdf
- Forest Stewardship Council (2017). *La Importancia del Manejo Forestal*. Recuperado de <https://pe.fsc.org/es-pe/nuestro-impacto>
- Galinari, R. Rodrigues, J. & Rodrigues, R (s.f). *A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas*. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1516/1/A%20mar37_06_A%20competitividade%20da%20ind%C3%BAstria%20de%20m%C3%B3veis%20do%20Brasil_P.pdf
- Germaná, G. (2008). *El mueble en el Perú en el siglo XVIII: estilos, gustos y costumbres de la elite colonial*. Universidad de Rioja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3045477.pdf>

- Goyzueta, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003
- Global Good Practice Analysis on LEDS, NAMAs and MRV. Recuperado de https://www.transparency-partnership.net/sites/default/files/brazil_gpa_sp.pdf
- Han, X., Wen, Y., & Kan, S. (2009). *The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry*. *Forest Policy and Economics*. Recuperado de http://www.efi.int/files/attachments/associate_affiliate_members/han_2009_forest-policy-and-economics.pdf
- Holguín, O. (1999). *El Perú actual. Historia y proceso de la identidad de Perú*. Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/Araucaria/A%C3%B1o%201_n%C2%BA1/Historia%20y%20proceso%20de%20la%20identidad%20de%20Per%C3%BA.pdf
- Ibacache, J. C. (2014). *Análisis técnico, económico y estratégico de empresa de comercialización de muebles multifuncionales para espacios reducidos en la Región Metropolitana*. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117077/cf-ibacache_jm.pdf?sequence=1
- Iberico, J. (2014). *Desarrollo del Sector forestal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-158/moneda-158-07.pdf>
- IBISworld. (2016). *Tiendas de Muebles en China: Informe de Investigación de Mercado*. Recuperado de <https://translate.google.com.pe/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.ibisworld.com/industry/china/furniture-stores.html&prev=search>

Indacochea, A. (2013). *La promoción país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país*. Recuperado de:

<https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2013/01/la-promocion-pais-y-el-desarrollo-de-ventajas-competitivas-cladea-01.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Boletín de Análisis Demográfico N° 37. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol37-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Boletín Especial N° 17. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Vision. World*

Population Prospects: The 2012 Revision, DVD Edition. Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Informe Técnico n.º 04 - Abril 2 Producción Nacional*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_produccion_feb2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Distancia entre el Callao y los principales pasos*. Recuperado de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hbN2LHrxuIwJ:proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0412/cap-09/cec09020.xls+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Instituto Tecnológico de la Producción. (2017). CITE Madera Lima. Recuperado de

<http://www.itp.gov.pe/nuestros-cite/cite-publicos/item/194-cite-madera-lima>

- Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2017). *CITEmadera intercambia experiencia en primera mesa de trabajo*. Conexión ITP. Febrero Boletín 1. 8-9. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/boletin-informativo#/8/>
- Lamudi (2014). *Tendencias clave en los bienes raíces internacionales, incluyendo a mercados emergentes*. Recuperado de <http://www.lamudi.com.co/research-es/>
- Lemus, C. (2008). *Análisis de las Oportunidades y Retos de los Fabricantes de Muebles de Madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9267/tesis31.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopez, J. (2013). Modelo de Gestión Estratégica para las MYPES del Perú y su Aplicación en un Clúster de muebles de Villa El Salvador. Recuperado de http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_27_1_modelo-de-gestion-estrategica-para-las-mypes-del-peru-y-su-aplicacion-en-un-cluster-de-muebles-de-villa-el-salvador.pdf
- Lozano I. (2017, 2 de abril). *La industria de la madera ve con esperanza el plan de reconstrucción del país*. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/861425-la-industria-de-la-madera-ve-con-esperanza-el-plan-de-reconstruccion-del-pais>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrociudades Colombia (2003). *Características y Estructura del Sector Forestal -Madera- Muebles en Colombia*. Marzo. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=RDaAgeny6GAC&printsec=frontcover&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2015). Ventanilla Única Forestal. COLOMBIA: Potencial de Reforestación Comercial (enero, 2015) Diagnostico.

Recuperado de

<https://vuf.minagricultura.gov.co/Documents/5.%20Estadisticas%20Sector%20Forestal/Potencial%20de%20Reforestacio%CC%81n%20Comercial%20en%20Colombia.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego, SERFOR (2015). *Anuario Forestal 2015*. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

Minagri, Serfor, DPGA & OGPP (2015). *Lineamientos de Política de Inversión Pública en Desarrollo Forestal 2015-2021*. Recuperado de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per148921anx.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2013). *Plan de Inversión Forestal Perú*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2014/05/FIP-ESPA%C3%91OL_final_10102013.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016). *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/consultaspublicas/wp-content/uploads/sites/52/2016/06/PROPUESTA-DE-ACTUALIZACION-DEL-PLAN-NACIONAL-DE-ACCION-AMBIENTAL-2011-2021.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2017). *Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático-Perú País de Bosques*. Recuperado de <http://www.bosques.gob.pe/peru-pais-de-bosques>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Canal de televisión alemán emite documental promocionando quinua peruana*. OCEX Hamburgo. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Comunicaciones/Boletines_Ocex/Ocex_Hamburgo/ham

burgo_boletin55.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú. Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.* Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Preguntas frecuentes. Aspectos generales. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=59&Itemid=82

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Acuerdos de Comerciales del Perú.*

Tratado de Libre Comercio Perú – Brasil. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=194:inicio-brasil&layout=blog&Itemid=213

Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Brasil [MDIC] (s/f). *Balanza Comercial*

Brasileña. Recuperado de <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado.* Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de la Producción (2011). *Estudio de evaluación de mypes y asociaciones*

Productivas de carpintería y mueble de madera ubicadas en Lima Metropolitana, bajo un enfoque de la cadena productiva. Consultor: Jorge Manuel Juan Arroyo Castillo

Ministerio de la Producción (2012, Abril). Plan Estratégico Sectorial Multianual del sector

- producción. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/produce/pesem.pdf>
- Ministerio de la Producción (2012, Diciembre). *MYPE 2011- Estadística de la Micro y Pequeña Empresa, por el Ministerio de la Producción*. Dirección General de Estudios Económicos Evaluación y Competitividad Territorial. Recuperado de http://www.perucam.com/perucam_new/pdf/ei/MIPYME2012.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2009). *Informe Sectorial. Sector Madera*. Recuperado de [http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20Sectorial%20de%20la%20Madera%20\(actualizacion\).pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20Sectorial%20de%20la%20Madera%20(actualizacion).pdf)
- Ministerio de Trabajo (2012). *Perfil de las Empresas y Trabajadores del Parque Industrial de Villa El Salvador*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/lima_sur/documento_perfil_empresas_trabajadores_VES.pdf
- Mundo de madera S.A.C. (2010). *Transformación de madera*. Recuperado de <http://mundomaderasac.blogspot.pe/2010/04/transformacion-secundaria.html>
- Novak, F. & Namihas, S. (2012). *La construcción y profundización de una asociación estratégica. Serie: Política Exterior Peruana Las relaciones entre el Perú y Brasil*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_33772-1522-1-30.pdf?130318191002
- Opex Brasil (2010). *El mercado del sector de muebles en Brasil*. Febrero. Recuperado de http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7809
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2006). *Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=eBijXCTU5bMC&pg=PA40&lpg=PA40&dq=>

industria+del+mueble+%2B+am%C3%A9rica+latina&source=bl&ots=4xe6Q2Fs4w
&sig=RF2qeGIAIxZEsSCINre2ArAdnmc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDvbqZvK
HMAhUD6iYKHRuPAb0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=industria%20del%20mueble
%20%2B%20am%C3%A9rica%20latina&f=false

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2016).

Evaluación de los Recursos Forestales Mundiales 2015. ¿Cómo estan cambiando los bosques del mundo? Segunda edición. Recuperado de

<http://www.fao.org/3/a-i4793s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2015). *Evaluación rápida de mercado en Perú*

Resumen de hallazgos. Febrero Recuperado de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/project/wcms_381235.pdf)

[ifp_seed/documents/project/wcms_381235.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/project/wcms_381235.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Investigación de acción para promover*

mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles: estudio de

delimitación. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf)

[emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Investigación Rápida del Potencial de las*

Exportaciones Peruanas de Muebles de Madera. Recuperado de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_541228.pdf)

[ifp_seed/documents/publication/wcms_541228.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_541228.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). *Perspectivas*

económicas de América Latina 2017, Juventud, Competencias y Emprendimiento.

Elaborado por la OCDE Centro de desarrollo, Banco de Desarrollo de América Latina y Cepal. Recuperado de

https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf

- Proamazonia (2013). *Diagnóstico de la Situación Actual de la madera*. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga.aspx?id=vJQDTIgBo7PgHT+/KyIvxw==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATct19apg==
- Pro Ecuador. (2016). *Muebles de Madera en EE.UU*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/PPM-Muebles-de-Madera-en-EEUU.pdf>
- ProInversión (2017). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=27>
- ProInversión (2017). *Infraestructura de Transporte-Ficha*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5789&sec=1>
- ProMadera (2016). *Promoviendo el manejo forestal sostenible y empresas forestales competitivas en el Perú*. Recuperado de <http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/publicaciones/Brochure-ProMadera-esp.pdf>
- Promperú (2015). *Guía de Mercado Estados Unidos, Industria de la Moda y Decoración*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
- Prospectiva una Nueva Visión para la Empresa (2014). *Universidad Autónoma del Caribe Colombia. Análisis Competitivo del Sector Madera y Muebles de la Región Caribe de Colombia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4962/496250639010.pdf>
- PYMEX (2012). *Mercado Dubái: La exportación de muebles peruanos*. 12 de agosto. Recuperado de <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/mercado-dubai-la->

exportacion-de-muebles-peruanos

RT (2011). *América Latina, la región con mayor deforestación del mundo*. 01 de diciembre.

Recuperado de [https://actualidad.rt.com/ciencias/view/36076-Am%C3%A9rica-](https://actualidad.rt.com/ciencias/view/36076-Am%C3%A9rica-Latina%2C-regi%C3%B3n-con-mayor-deforestaci%C3%B3n-del-mundo)

[Latina%2C-regi%C3%B3n-con-mayor-deforestaci%C3%B3n-del-mundo](https://actualidad.rt.com/ciencias/view/36076-Am%C3%A9rica-Latina%2C-regi%C3%B3n-con-mayor-deforestaci%C3%B3n-del-mundo)

Scotiabank (2015). *El mercado inmobiliario en perspectiva*. Recuperado de

[https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/personas/prestamos/InformeInmobiliario_ESPANOL.pdf)

[peru/PDFs/personas/prestamos/InformeInmobiliario_ESPANOL.pdf](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/personas/prestamos/InformeInmobiliario_ESPANOL.pdf)

Servicio Nacional Forestal – [SERFOR] (2017). *Programa Nacional Sectorial de Ciencia,*

Tecnología e Innovación Forestal Maderable. Recuperado de:

http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/PNSFM_final_pdf.pdf

Seperack S., (s.f). *Oportunidades de negocio en el mercado chileno*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/promo/Cuzco-Chile-Silvia-Seperack.pdf>

Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas-SEBRAE (s/f). *Carpintería*

Verde. Recuperado de

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-una-carpintaria-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-carpintaria-verde,67597a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD)

[verde,67597a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-una-carpintaria-verde,67597a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD)

Siicex (2016). *Sistema integrado de información de Comercio Exterior. Comercio Perú,*

Principales 10 Empresas Importadoras, Principales 10 Empresas Exportadoras.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfich

[aproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=128&pnomproducto=Mueble](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfich)

Sociedad de Comercio Exterior-[COMEX] (2015). *Balanza Comercial Forestal en Rojo.*

Recuperado de

<https://semanariocomexperu.wordpress.com/balanza-comercial-forestal-en-rojo/>

Sociedad Nacional de Industrias (2014). *China no te duermas*. Revista Institucional. Abril.

Recuperado de

http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_891.pdf

Song, M. (2011). *La industria del mueble en los Estados Unidos y su competitividad en los mercados internacionales*. Universidad de Purdue. Recuperado

<https://translate.google.com.pe/translate?hl=es&sl=en&u=http://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI1510269/&prev=search>

SPDA (2016). *Los bosques en el Perú*. Recuperado de

<http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2016/02/Planes-de-gobierno-y-los-bosques-SPDA.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – [SUNAT] ((2017).

Pagos y garantías: tributación aduanera. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/>

T21Noticias (2015). *Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar en Sudamérica*. Recuperado de

<http://www.tarata21.com/2015/04/peru-tiene-la-cuarta-mejor-fuerza.html>

The LAB (s/f). *Evaluación Rápida del Mercado Sector Madera y Muebles del Perú para Score*. Consultor: Gladys Triveño.

The LAB (2016). *Proyecto de Investigación-Acción para Mejorar las Condiciones Laborales en el Sector de Madera y Muebles en Perú*. Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_542018.pdf

Trade Map (2016). Estadística del comercio para el desarrollo internacional de empresas..

Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||9403||4|1|1|2|1|1|2|1|1

Unique Forestry and Land use GMBH (Junio, 2015) *Cadenas de valor en el sector forestal del Perú. Informe diagnóstico y desarrollo estratégico*. Recuperado de

<http://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/Analisis%20Completo%20Cadenas%20de%20Valor%20-completo.pdf>

United Nations Industrial Development Organization (2016). World Manufacturing Production Statistics for Quarter II 2016. Recuperado de

http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Research_and_statistics/Branch_publications/Research_and_Policy/Files/Reports/World_Manufacturing_Production_Reports/World_manufacturing_production_2016_Q2.pdf

Urban, L. Nalverte, W. & Bustamante, K (2015). *Serfor Evaluación y Diagnóstico*

Empresarial del Sector Forestal y Potencial Forestal Maderable Ucayali y Madre de Dios. Recuperado de

http://www.cnf.org.pe/publicacionescnf/Evaluacion_y_diagnostico_empresarial_del_sector_forestal.pdf

World Integrated Trade Solutions [WITS]. Recuperado de

https://wits.worldbank.org/es/about_wits.html

