

# MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

## Plan Operativo de Producto

### Madera

### Región Ucayali



Junio- 2005



PROYECTO  
CRECER

## Índice

### Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región Ucayali

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. PLAN OPERATIVO DE LA MADERA.....	3
2.1. Diamante de la Competitividad de la Madera.....	3
2.2. Análisis FODA .....	15
2.3. Visión al 2015.....	16
2.4. Valores .....	16
2.5. Objetivos estratégicos .....	17
2.6. Matriz del Plan Operativo de la Madera .....	18

## **1. INTRODUCCIÓN**

El PERX es un instrumento de gestión cuyo propósito es mejorar la productividad y competitividad de la producción regional y nacional para alcanzar una eficaz penetración en los mercados externos, por lo cual los resultados obtenidos a través de este análisis son de carácter general, es decir obedecen a la realidad competitiva de toda la región con lo cual se define las políticas, objetivos y acciones que permitan mejorar las condiciones exportadoras regionales.

Los Planes Operativos por Productos (POP's) constituyen una herramienta estratégica que define acciones específicas por parte del sector público y privado destinadas a desarrollar la actividad exportadora del producto seleccionado (inicio en la exportación, incrementar los volúmenes exportados y mejorar la calidad de los mismos), lo cual define una marcada diferencia en cuanto al PERX ya que se centra en temas más concretos.

Durante el desarrollo del proyecto se identificó; a través de entrevistas, documentos e información de la región; una serie de productos con gran potencial exportador; dentro de los cuales podemos citar a la madera, camu camu, paiche, piña, y algodón; que forman parte de la canasta exportadora regional. En el presente documento se presentan los POP's de los tres primeros productos con un doble propósito: definir una serie de acciones para incrementar la oferta exportable y plantear una metodología de trabajo para otros productos de la región.

## **2. PLAN OPERATIVO DE LA MADERA**

### **2.1. Diamante de la Competitividad de la Madera**

La elaboración de este diamante se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado con fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias utilizadas sirvieron para analizar principalmente las características y evolución de la competitividad de la madera, así como su demanda internacional. También fueron consultadas diversas publicaciones y estudios vinculados a su producción y comercialización. Específicamente para el análisis cuantitativo de la demanda mundial, se examinó el sistema de información estadística comercial del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Las fuentes primarias se utilizaron para el análisis cualitativo y cuantitativo en cuanto a la dinámica exportadora de la madera. Es decir, se llevaron a cabo entrevistas a empresarios, funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil local en general, que luego fueron complementadas con un taller de planificación. Para el análisis de las exportaciones, se examinó la data de SUNAT/ADUANAS, la cual fue cruzada y constatada con otras fuentes secundarias.

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MADERA**

**GOBIERNO**

- + Ley Forestal N° 27308, establece las bases para el desarrollo sostenible del sector
- + PENX: Plan Operativo Exportador del Sector Forestal-Maderable
- +/- Estrategia Nacional Forestal
- Discrecionalidad y capacidad de acción del INRENA para el monitoreo de concesiones

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD**

- Desconfianza entre los empresarios
- Escaso desarrollo empresarial
- Alto grado de informalidad
- Limitada visión estratégica
- Mejoramiento de la calidad en el proceso de transformación
- Desarrollo de la cadena
- Falta de integración entre el bosque y la transformación de la materia prima
- Tala ilegal
- Escasez de mandos medios en la actividad maderera
- /+ Niveles de exportación

- + Voluntad para impulsar una estrategia de plan de manejo de bosques
- + Interés y predisposición de los extractores, intermediarios, transformadores para el dialogo y la concertación
- + Industria de primera transformación de la madera
- +/- Industria de segunda transformación de la madera
- /+ Concesiones forestales

**CONDICIONES DE LOS FACTORES**

**Básicos**

- + Extensas áreas forestales
- + Características geográficas favorables
- + Condiciones climáticas propicias
- + Diversidad de especies
- + Hidrografía

**ALTO**

**Avanzados**

- Desarrollo tecnológico
- Infraestructura vial
- Acceso a financiamiento
- Bajo nivel socio cultural de la mano de obra
- Insuficiente calidad de especialización y capacitación técnica
- Escasa investigación

**BAJO**

**CONDICIONES DE LA DEMANDA**

- + Crecimiento constante del consumo
- + Gran demanda internacional
- + Presencia en mercados externos
- + Creciente demanda de maderas tropicales en Estados Unidos y Europa

**MEDIO**

**ALTO**

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

- Escasas oportunidades de capacitación
- Insuficiente articulación entre sector público y privado
- Carencia de servicios de consultoría especializada
- Limitado acceso a información sectorial y de mercados
- /+ Servicios vinculados a la actividad forestal maderable

**BAJO**

**CASUALIDAD**

- Fluctuaciones climatológicas
- Agricultura migratoria
- Presencia del narcotráfico
- Rezagos del terrorismo



**a) Condiciones de los factores<sup>1</sup>**

Del análisis de los factores básicos, se desprende que la región Ucayali cuenta con excelentes condiciones climáticas y edafológicas<sup>2</sup> para la actividad forestal. Igualmente, la región cuenta con una capacidad de uso de suelos de 5.89 millones de hectáreas para producción forestal, incluyendo más de 2000 especies, así como un potencial volumen de producción de 713.5 millones de m<sup>3</sup> generados con más de 300 especies vegetales<sup>3</sup>.

Según cifras de 2004, la producción de madera aserrada fue de 413,960.18 m<sup>3</sup>, destacando principalmente la lupuna con 78,137.5 m<sup>3</sup>, capirona con 47,935.5 m<sup>3</sup>, cedro con 46,139.4 m<sup>3</sup>, tornillo con 32,220.6 m<sup>3</sup>, cumala con 27,741 m<sup>3</sup>, entre otros. En cuanto a la producción de madera rolliza para el mismo año, la región alcanzó un total de 283,244.4 m<sup>3</sup>, de los cuales sobresalen la lupuna con 44,633.5 m<sup>3</sup>, capirona con 27,054.4 m<sup>3</sup>, tornillo con 23,204.5 m<sup>3</sup>, catahua con 22,505.8 m<sup>3</sup>, cumala con 21,950.6 m<sup>3</sup>, entre otros<sup>4</sup>.

En cuanto a los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe en cuanto a la infraestructura vial, la cual encarece la logística para la exportación, al igual que el limitado nivel tecnológico que se relaciona con el deficiente desarrollo industrial y la rentabilidad. En cuanto al nivel educativo de los actores, se observa que éstos sólo han completado una formación básica, lo cual afecta directamente la productividad de la actividad forestal maderable, y la posibilidad de asegurar un eficiente manejo y gestión de los recursos forestales. En lo que a financiamiento se refiere, las posibilidades y acceso al

---

<sup>1</sup> Los factores de producción son clasificados en básicos y avanzados. Los básicos son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.

<sup>2</sup> Se refiere a las características que presentan los suelos las cuales se derivan principalmente del tipo de clima y cubierta vegetal de la región.

<sup>3</sup> Gobierno Regional de Ucayali. "Plan de Desarrollo Regional Concertado 2004-2010", Agosto de 2004.

<sup>4</sup> Información proporcionada por la Oficina del INRENA de Ucayali.

crédito son limitadas debido a las altas tasas de interés y comisiones, exigencias de garantías, así como un significativo número de concesionarios, extractores e intermediarios que no son sujetos de crédito. En la medida que la región no corrija estas carencias, este sector no podrá alcanzar su desarrollo y consolidación en la actividad exportadora.

**b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>5</sup>**

El sector forestal es bastante complejo y su desarrollo depende, en parte, de diversos actores del ámbito privado, tales como los concesionarios, extractores, intermediarios e industriales, quienes en muchos casos no están articulados productiva e institucionalmente. Esto ha impedido que el sector privado logre eliminar el alto grado de informalidad que existe, así como fortalecerse a través de una gestión empresarial sólida y moderna que base su rentabilidad en la utilización de herramientas de planeamiento estratégico.

Si bien a la fecha se han dado en concesión 2'907,000 hectáreas de bosques repartidos entre 167 concesionarios<sup>6</sup>, lo cierto es que muchos de estos no cuentan con los medios necesarios para manejar adecuadamente el recurso y tampoco con la capacidad de controlar el área adjudicada. Esta deficiencia se acentúa aún más debido a la falta de integración de los bosques y los centros de transformación, generado principalmente por la lejanía entre ambos y por la deficiente infraestructura vial, así como por la generalizada extracción ilegal.

La actividad maderera de la región está compuesta por la extracción, aserrío y procesamiento industrial. Cuenta con más de 570 micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales están clasificadas en diferentes tipos de actividad productiva, como la extracción y transporte, aserrío<sup>7</sup>, fabricación de tableros, parquetaría, re-aserrío, carpintería y mueblería y otros<sup>8</sup>. No obstante este desarrollo empresarial, es necesario realizar esfuerzos para consolidar la

---

<sup>5</sup> Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

<sup>6</sup> MINCETUR. "PENX: Plan Operativo Exportador del Sector Forestal Maderable", Junio de 2004.

<sup>7</sup> Aserradero

<sup>8</sup> CODESU. "Análisis Económico de Alternativas para Optimizar la Cadena de Valor Forestal en la Región Ucayali", Diciembre de 2003.

institucionalidad gremial del sector, que permita darle mayor dinamismo y representatividad en la búsqueda de soluciones y beneficios para el desarrollo sostenible del sector.

Otra deficiencia del sector, es la falta de una cadena productiva articulada y eficiente que esté dirigida a impulsar una industria de segunda transformación<sup>9</sup>. Ésta se encuentra concentrada principalmente en Lima y en menor medida en Trujillo, Chiclayo, Cuzco y Arequipa<sup>10</sup>, lo cual dificulta la posibilidad de este sector de fabricar productos derivados a dicho nivel de transformación.

Tomando en cuenta las tendencias del mercado internacional, es indispensable que los actores del sector tomen conciencia de la importancia de fabricar productos maderables de calidad. Esto requerirá la implementación de sistemas de secado eficientes, tecnologías que disminuyan los niveles de pérdida de la madera en la extracción y procesamiento, así como plantas de transformación modernas en las que se apliquen técnicas para el manejo de la calidad.

Pese a estas debilidades, se aprecia entre los actores una vocación de diálogo, a través de la Mesa de Concertación de Madera, dirigido a impulsar el mejoramiento de las condiciones productivas para la exportación, inclusive de fomentar y promover el desarrollo de una industria de segunda transformación. Asimismo, se tiene claro los riesgos que representan el no implementar una estrategia para el manejo de bosques, así como el de no generar las capacidades necesarias para poder incursionar con éxito en el mercado internacional.

---

<sup>9</sup> Se refiere a la elaboración de bienes intermedios y finales con mayor valor agregado. Específicamente, líneas de producción de pisos y parquet, ventanas, puertas y sus marcos, muebles y sus partes, carpintería de obra, carrocerías, construcciones navales, empaques y embalajes, parihuelas, viviendas, entre otros.

<sup>10</sup> CODESU. "Análisis Económico de Alternativas para Optimizar la Cadena de Valor Forestal en la Región Ucayali", Diciembre de 2003.

**c) Condiciones de la demanda<sup>11</sup>**

**Dinámica de las exportaciones**

En el Perú existe un promedio de 100 empresas dedicadas a la exportación de madera, lo que representó unos US\$ 96.6 millones en el 2003, monto superado en el 2004 en un 24.8%, es decir, US\$ 120.6 millones. Estas exportaciones fueron compuestas básicamente de productos primarios como madera aserrada, tablillas y frisos<sup>12</sup> para parques. Las principales empresas fueron Maderera Bozovich y Maderera Vulcano con exportaciones de US\$ 22.4 y US\$ 11.8 millones respectivamente en el 2003. Los dos primeros destinos de estas exportaciones fueron Estados Unidos con 52% y México con 28%.

<b>Principales Productos Maderables Exportados por el Perú (en miles de USD)</b>						
<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
440724	Madera aserrada de virola	40,068	42,040	65,447	56,477	50,757
440729	Madera aserrada de maderas tropicales	8,580	6,868	11,218	13,283	26,539
440920	Tablillas y frisos para parques	2,269	4,615	8,434	8,789	12,387
441214	Madera contrachapada de no coníferas	4,449	6,277	4,724	4,959	7,459
440799	Las demás maderas tropicales aserradas	2,490	2,777	1,130	2,162	3,687
441219	Las demás maderas contrachapadas	1,204	1,736	940	1,152	3,388
940350	Muebles de dormitorio	1,549	2,032	2,608	2,471	3,350
440710	Madera de coníferas, aserradas	1,316	472	76	835	3,206
440890	Hojas para chapado y contrachapado	3,020	3,191	1,684	2,368	3,129
440920	Las demás maderas perfiladas de no coníferas	360	610	903	956	2,435
442190	Las demás manufacturas de madera	1,064	1,827	730	1,009	1,528
441213	Madera contrachapada	1,478	1,712	1,374	826	1,450
940169	Los demás asientos con armazón de madera	795	762	789	1,177	1,246
440910	Las demás perfiladas longitudinalmente	-	3	34	165	95
<b>Total</b>		<b>68,642</b>	<b>74,921</b>	<b>100,091</b>	<b>96,628</b>	<b>120,655</b>

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Las exportaciones de madera de la Región Ucayali en el 2004 crecieron 62% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de US\$ 16.9 millones; pasando a tener una participación de 11% a 14% en las exportaciones nacionales de productos maderables. Este crecimiento es explicado principalmente por las mayores exportaciones de Industrial Ucayali, Triplay Amazónico y Palacios Hnos. Dentro de esta categoría de productos maderables que exporta Ucayali, el 57% está compuesta por maderas

<sup>11</sup> Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

## POP's - Ucayali

contrachapadas, el 28% por maderas aserradas, el 14% por tablillas y frisos para parqués, y el restante 1% de manufacturas de madera. En cuanto a los destinos, los más importantes fueron México, Estados Unidos, China y Hong Kong.

### Principales empresas exportadoras de productos maderables de la Región Ucayali (en miles de USD)

	2003	2004
Industrial Ucayali	4,475	6,278
Triplay Amazonico	1,643	4,355
Consorcio Maderero	2,039	2,370
Palacios Hnos	-	1,447
Forestal Cabrera	269	750
Pelicano Import Export	-	531
Maderas y derivados Fray Martín	190	232
Maderas exportación y comercialización	339	-
E & J Mathei Maderas del Perú	337	-
Atlantic Forester	136	169
Otros	1,043	810
<b>Total Ucayali</b>	<b>10,471</b>	<b>16,943</b>
Total Nacional	96,628	120,655
% de Ucayali	11%	14%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

### Demanda mundial de la madera

Según estimaciones del Centro de Comercio Internacional, el mercado mundial de madera en estado primario y manufacturada para el año 2003 ascendió a US\$ 155,758 millones, con una tasa crecimiento de 16% con respecto al 2002 y de 24% para el 2001. Los principales productos de este cluster son las maderas de coníferas aserradas con una incidencia de 11% respecto al total, seguido por los muebles de madera y las partes de asientos de madera con un 10% cada uno.

<sup>12</sup> Madera lisada, elemento decorativo.

Principales Productos Maderables Importados Mundialmente (en millones de USD)							
Partida	Descripción	Participación	1999	2000	2001	2002	2003
440710	Madera de coníferas, aserradas	11%	17,722	17,062	15,504	15,868	17,070
940360	Muebles de madera	10%	10,790	11,596	11,620	13,055	15,096
940190	Partes de asientos	10%	9,769	10,659	11,145	12,425	14,989
940161	Asientos con relleno y armazón de madera	5%	4,746	5,086	5,336	5,977	7,505
940390	Partes de muebles	4%	4,467	4,813	4,695	5,063	5,748
940350	Muebles de dormitorio	4%	3,627	3,989	4,116	4,780	5,747
440320	Las demás maderas en bruto de coníferas	3%	4,149	4,310	4,373	4,753	5,023
940490	Artículos de cama	2%	1,953	2,343	2,471	2,863	3,548
442190	Las demás manufacturas de madera	2%	2,700	2,862	2,794	3,009	3,546
440799	Las demás maderas tropicales aserradas	2%	3,169	3,532	3,297	3,382	3,509
441890	Las demás de carpintería para construcción	2%	2,224	2,211	2,105	2,286	2,788
940340	Muebles de cocina	2%	1,949	1,961	2,069	2,326	2,779
440399	Demás maderas en bruto	2%	2,542	2,567	2,544	2,465	2,746
940169	Los demás asientos con armazón de madera	2%	1,947	2,034	1,893	2,063	2,341
440920	Maderas perfiladas longitudinalmente de no coníferas	1%	1,597	1,676	1,530	1,708	2,138
441119	Tableros de fibra de madera	1%	815	1,083	1,211	1,601	2,078
441820	Puertas y marcos	1%	1,571	1,613	1,663	1,787	2,048
440890	Hojas para chapado y contrachapado	1%	1,743	1,801	1,605	1,720	1,922
	Otros	35%	47,112	48,499	45,868	47,649	55,137
<b>Total</b>			<b>124,592</b>	<b>129,697</b>	<b>125,839</b>	<b>134,780</b>	<b>155,758</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

A nivel de producto primario predominan las importaciones de maderas de coníferas aserradas, producto que en el 2003 alcanzó importaciones por valores superiores a los US\$ 17,000 millones. Sin embargo, su crecimiento durante los últimos cinco años ha sido conservador, explicado por incrementos en las importaciones de los demás países pero contrarrestado por la caída en las compras por parte de Estados Unidos.

Los principales países importadores de este producto son Estados Unidos, Japón, Reino Unido e Italia, que conjuntamente adquieren el 63% de la oferta mundial. Y como se mencionó en el párrafo anterior, variaciones en las importaciones norteamericanas podrían afectar en gran medida las importaciones mundiales, ya que Estados Unidos representa el 35% del total.

**Principales países importadores de Maderas de Coníferas  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estados Unidos	7,724	6,917	6,778	6,574	5,909
Japón	2,405	2,593	2,159	1,973	2,234
Reino Unido	1,318	1,348	1,211	1,331	1,650
Italia	1,020	965	850	936	1,075
Alemania	1,014	800	636	657	734
Francia	475	481	425	480	618
España	338	339	318	343	484
Holanda	511	471	384	397	475
Dinamarca	438	425	352	376	474
Bélgica	250	263	204	230	285
Otros	2,230	2,460	2,186	2,572	3,131
<b>Total</b>	<b>17,722</b>	<b>17,062</b>	<b>15,504</b>	<b>15,868</b>	<b>17,070</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

En el 2003 los principales proveedores de este producto fueron Canadá, Suecia, Finlandia, Austria y Rusia, que en conjunto explican el 71% de la oferta mundial.

**Principales países exportadores de Maderas de Coníferas  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Canadá	8,523	7,766	7,151	6,605	6,047
Suecia	494	363	1,836	2,098	2,494
Finlandia	1,497	1,417	1,261	1,369	1,646
Austria	1,045	962	895	987	1,217
Rusia	605	705	654	835	1,134
Alemania	407	439	495	620	687
Letonia	-	-	-	-	431
Chile	282	316	374	383	423
Estados Unidos	818	792	565	481	406
Nueva Zelanda	61	63	50	49	405
Otros	-	2,520	2,466	2,791	2,665
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>15,342</b>	<b>15,747</b>	<b>16,219</b>	<b>17,554</b>

Fuente: Comtrade. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

A un nivel más complejo como el de manufacturas de madera, principalmente muebles, las importaciones han seguido una tendencia creciente desde US\$ 13,156 millones en 1999 a más de US\$ 16,341 millones en el 2003. Esta dinámica ha sido liderada por su principal comprador, Estados Unidos, país que ha tenido una incidencia importante sobre estas cifras, representando un promedio de 28% de las compras totales durante dicho periodo.

**Principales países importadores de Manufacturas de Madera  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estados Unidos	3,685	3,973	3,933	4,304	4,526
Alemania	1,882	1,662	1,533	1,524	1,860
Japón	960	1,133	1,087	1,096	1,346
Reino Unido	844	874	925	1,027	1,184
Francia	622	674	666	644	793
Italia	442	477	481	543	648
Bélgica	396	380	376	400	486
España	256	265	285	354	479
Canadá	329	358	352	380	434
Suiza	313	305	302	343	431
Otros	3,428	3,539	3,492	3,607	4,154
<b>Total</b>	<b>13,156</b>	<b>13,639</b>	<b>13,432</b>	<b>14,223</b>	<b>16,341</b>

Partida Cuci 635.

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Por el lado de la oferta, el principal país proveedor en el 2003 fue China, seguido por Canadá y Alemania. El Perú ocupó una posición muy rezagada con US\$ 3.2 millones, mientras que Chile participa con US\$ 112 millones. Cabe mencionar que ninguno de los dos países figura entre los diez primeros exportadores y que ambos tuvieron una contracción en su oferta desde el año 2001, a pesar que la tendencia mundial tendía hacia el alza.

**Principales países exportadores de Manufacturas de Madera  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
China	1,143	1,372	1,497	1,779	2,201
Canadá	1,844	1,804	1,723	1,787	1,903
Alemania	749	671	794	889	1,087
Polonia	507	506	520	598	847
Indonesia	786	933	815	785	775
Austria	462	472	442	509	701
Francia	604	576	578	578	666
Suecia	458	437	492	523	629
Dinamarca	563	533	494	532	623
Estados Unidos	759	810	663	580	622
Otros	5,319	5,387	5,260	5,143	5,985
<b>Total</b>	<b>13,195</b>	<b>13,502</b>	<b>13,278</b>	<b>13,701</b>	<b>16,040</b>

Partida Cuci 635.

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

**d) Industrias Relacionadas y de Apoyo<sup>13</sup>**

Se puede afirmar que el desarrollo de la industria forestal maderera depende en gran medida de los extractores, productores, transformadores y su organización, sin embargo, las industrias o servicios conexos cumplen un rol importante en este proceso. Si bien en la región existe una importante industria de aserrío, es necesario ampliar y mejorar la oferta existente de los servicios conexos con tecnologías más modernas, particularmente en el caso de servicios de secado, re-aserrío, habilitación primaria, transporte fluvial, carga, almacenaje, entre otros. Por otro lado, la comercialización y distribución de equipos y maquinarias, repuestos y herramientas, así como insumos son en general limitados en la Región Ucayali. El fortalecimiento de estos servicios contribuirá a mejorar la cadena y a generar mayores niveles de competitividad, así como las condiciones básicas para la consolidación de una industria de segunda transformación.

En el caso de presencia de organizaciones que contribuyen al desarrollo del sector, en la región podemos identificar diversos programas de cooperación técnica ejecutados por agencias de cooperación bilateral y ONGs, las cuales han contribuido enormemente, y continúan haciéndolo, en el desarrollo de la actividad maderera. Sólo por mencionar algunas instituciones y proyectos se puede señalar al MINAG, Senasa, CITE Madera, WWF, CODESU, CIFOR, GTZ, entre otros<sup>14</sup>.

Para el caso específico de la exportación, los empresarios del sector carecen de los servicios básicos para afianzar la actividad exportadora. Por ejemplo, no cuentan con acceso a información de mercados, oportunidades de capacitación sobre temas vinculados al comercio internacional, servicios de consultoría especializada y de promoción y facilitación de la exportación, entre otros. Esta realidad es mucho más acentuada cuando se trata de pequeños productores,

---

<sup>13</sup> En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

<sup>14</sup> CODESU. "Análisis Económico de Alternativas para Optimizar la Cadena de Valor Forestal en la Región Ucayali", Diciembre de 2003.

así como de micro y pequeños empresarios ávidos de incursionar en mercados externos.

**e) Gobierno y casualidad<sup>15</sup>**

En función a las fuerzas vinculadas al gobierno que determinan la competitividad del sector, se puede afirmar que la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Nº 27308) busca sentar las bases para corregir las ineficiencias y cuellos de botella que impiden el desarrollo competitivo del sector, a través de la concesión de los bosques con el fin de elevar el valor de estos recursos, así como el establecimiento de un marco normativo y supervisor para su uso y explotación. La Estrategia Nacional Forestal, elaborada bajo los auspicios de la FAO en el 2002 y en coordinación con los actores del sector, constituye un aporte importante que sienta las bases para afianzar el desarrollo sostenible del sector forestal, no obstante necesita ser revisado y actualizado. Finalmente, el Plan Operativo Exportador del Sector Forestal Maderable, liderado por el Mincetur en el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador, contribuye a generar las condiciones necesarias a nivel país para impulsar la actividad exportadora del sector.

Por el lado de los cuellos de botella, el INRENA tiene excesivas facultades y discrecionalidad en el manejo de los recursos. Asimismo, la capacidad de acción de dicha institución para el monitoreo de las concesiones es insuficiente, no sólo por lo limitado de sus recursos, sino también por la centralización de sus actividades en Lima.

En cuanto a la casualidad, la deforestación es un gran problema para el desarrollo del sector en Ucayali, la cual es producida esencialmente por la explotación indiscriminada de los bosques con fines de siembra de coca, de extracción forestal y fines agrícolas. Esta situación puede atribuirse a la creciente migración proveniente de regiones andinas.

---

<sup>15</sup> Según Porter, los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de una nación o actividad económica se complementan con dos elementos adicionales: La influencia del "gobierno" y las incidencias del entorno denominadas "casualidad".

Complementando el análisis de competitividad realizado, en la siguiente sección se presenta el análisis FODA desarrollado por los actores regionales en el Taller de Diseño y Elaboración del PERX Ucayali.

## 2.2. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 23, 24 y 25 de febrero del 2005 en Pucallpa y validado los días 4 y 5 de abril por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. Disponibilidad de materia prima.
F2. Disponibilidad del recurso humano.
F3. Existen plantas de transformación primarias.
F4. La ubicación geográfica de la región es estratégica.
F5. Nuevas modalidades de acceso al bosque (concesión, cadena productiva, etc.).
F6. La existencia y obligatoriedad para el cumplimiento del Plan General de Manejo Forestal (PGMF) y Plan Operativo Anual (POA).
F7. Algunas empresas tienen experiencia exportadora.
F8. Mejoramiento genético del germoplasma <sup>16</sup> .

<b>Debilidades</b>
D1. Algunos planes de manejo son ficticios.
D2. No hay empresas competitivas.
D3. La industria de transformación es incipiente.
D4. Falta asociatividad.
D5. Débil coordinación entre pequeñas y grandes empresas madereras.
D6. Deficientes vías de transporte terrestre.
D7. Tala ilegal e irracional.
D8. Extracción selectiva.
D9. Falta de mano de obra especializada.
D10. Poca investigación.
D11. Evaluación del PGMF y el POA con personal que desconoce el tema.
D12. Inseguridad e inestabilidad laboral.
D13. La inexistencia de cadenas productivas.
D14. La presencia de plantaciones de coca dentro del bosque.
D15. No existe un Plan de Ordenamiento Ambiental.
D16. Inseguridad en el bosque.

---

<sup>16</sup> El material que realmente se mantiene ya sean semillas, cultivo de tejido o plantas en crecimiento activo se llama germoplasma. Algunos autores definen germoplasma a la variabilidad genética intra-específica o a los materiales genéticos que pueden perpetuar una especie o una población de un organismo.

Oportunidades
O1. El creciente precio de la madera. O2. La demanda de madera está creciendo. O3. Hay mercados internacionales para productos maderables del bosque. O4. Hay oportunidades de inversión muy atractivas (rentabilidad alta) en reforestación. O5. Los bajos sueldos. O6. Aceptación de especies blandas. O7. Presencia de instituciones para generar valor agregado. O8. Apertura de nuevos mercados. O9. Hay mercado para la producción de madera mejorada genéticamente. O10. Mercados de servicios ambientales.

Amenazas
A1. Falta de saneamiento físico legal. A2. La aparición de un sustituto de la madera. A3. La inexistencia de una política de estado. A4. Las barreras arancelarias. A5. El centralismo de las instituciones en la toma de decisiones. A6. Conflictos entre pobladores rurales, madereros y comunidades nativas. A7. Rebrote de la subversión. A8. Riesgos climáticos impredecibles por la falta de información. A9. El centralismo.

### 2.3. Visión al 2015

“La región Ucayali es líder en exportación de productos forestales maderables de gran calidad con alto valor agregado, proveniente de bosques naturales y plantaciones manejadas y certificadas.”

### 2.4. Valores

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo que participó en el taller para elaborar el PERX, los que constituyen la plataforma de valores compartidos, entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región Ucayali, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados.

- **Confianza:** Seguridad que se tiene de una persona porque sabemos que en sus actos no existe la ambigüedad o el rebuscamiento, trabaja con intensidad por cumplir con la tarea encomendada, llegar puntual si así fue acordado o guardar un secreto confiado.

- **Honestidad:** Valor que se manifiesta en buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas. Es honesto el que no miente, no roba y no engaña. Este valor es la base para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y credibilidad.
- **Innovación:** Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad.
- **Responsabilidad:** Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.
- **Solidaridad:** es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

## 2.5. Objetivos estratégicos

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios en los mercados de destino priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el sector maderero.
<b>Objetivo estratégico 4.</b>	Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

## 2.6. Matriz del Plan Operativo de la Madera

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Consolidar y fortalecer el desarrollo de la cadena productiva de la madera en la región.				
<b>Indicador de logro:</b>		Generar las condiciones para fortalecer la cadena productiva de la madera.		
<b>Indicador de avance:</b>		Para el primer trimestre de 2006 se tiene listo un diagnóstico del nivel de desarrollo de la cadena productiva.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Determinar la oferta de productos exportables.	Precisar detalladamente la oferta exportable de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales de 2005 se cuenta con un inventario de la oferta exportable.</li> </ul>	<u>Gerencia de Desarrollo Económico</u> MINAG Gremios empresariales
T2	Elaborar un diagnóstico del nivel de desarrollo de la cadena productiva.	Conocer las fortalezas y debilidades de la cadena.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante el primer trimestre de 2006 se concluye el diagnóstico.</li> </ul>	GOREU MINAG FONDEBOSQUE <u>Gremios empresariales</u>
T3	Convocar y asociar a los agentes productivos involucrados en la cadena productiva.	Fortalecer la cadena productiva a través de la articulación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2006 se ha completado un programa de articulación institucional.</li> <li>A finales de 2006 todos los actores del sector están organizados.</li> </ul>	GOREU <u>Dirección Regional Agraria</u> FONDEBOSQUE Gremios empresariales
T4	Formar clusters regionales para la exportación.	Fortalecer la actividad exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el primer trimestre de 2007 se ha formado el primer cluster.</li> </ul>	<u>Gerencia de Desarrollo Económico</u> MINAG FONDEBOSQUE Gremios empresariales
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

Nota: En todas las matrices se ha subrayado al responsable principal de la tarea.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Apoyar al desarrollo e innovación tecnológica para nuevas especies y productos que actualmente tienen mercados.				
<b>Indicador de logro:</b>	Lograr las condiciones necesarias para viabilizar la investigación y la innovación tecnológica.			
<b>Indicador de avance:</b>	Para el primer trimestre de 2006 se tiene listo un programa de capacitación.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Establecer convenios interinstitucionales ligados al desarrollo tecnológico y de investigación de la oferta exportable.	Viabilizar oportunidades comunes de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se tiene el primer convenio firmado.</li> <li>En el 2007 se concretan 3 convenios más.</li> </ul>	MINAG ICT INIA GOREU
T2	Promover la capacitación mediante programas técnicos para el afilado, aserrío, secado, preservación, mantenimiento de equipos, etc.	Mejorar la calificación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el primer trimestre de 2006 se tiene listo un programa de capacitación.</li> <li>Se logra un incremento de la calidad del producto exportado al 2007.</li> <li>Mejora de la producción con valor agregado al 2007.</li> </ul>	<u>CITE Madera</u> SENATI FONDEBOSQUE IIAP Gremios madereros
T3	Crear convenios para fomentar la asistencia técnica y transferencia tecnológica con expertos nacionales e internacionales.	Mejorar la tecnología del proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2009 las empresas han modernizado sus procesos productivos y mejorado su eficiencia en 15%.</li> <li>En el 2012 las empresas exhiben niveles de eficiencia competitivos.</li> </ul>	FONDEBOSQUE <u>CITE Madera</u> UNU IIAP Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Optimizar la oferta de los productos de alta calidad y articulado a los estándares internacionales.				
<b>Indicador de logro:</b>		Generar las condiciones que permitan la implementación de procesos de certificación.		
<b>Indicador de avance:</b>		A inicios de 2009 las empresas han modernizado sus plantas y mejorado su eficiencia en 15%.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Propiciar financiamiento para la adquisición de maquinarias y equipos de última tecnología.	Renovar el equipo y maquinarias para garantizar mayor valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2009 las empresas han modernizado sus plantas y mejorado su eficiencia en 15%.</li> <li>En el 2012 las empresas exhiben niveles de eficiencia competitivos.</li> </ul>	FONDEBOSQUE CITE Madera IIAP <u>Gremios madereros</u>
T2	Implementar los procesos de certificación forestal y de las cadenas de custodia.	Certificar las empresas de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2007 se tiene un plan de certificación.</li> <li>A fines de 2009 hay una empresa con el sello verde FSC.</li> <li>A fines de 2010 la cadena de custodia está en funcionamiento.</li> <li>En el 2015, 50% de las empresas están certificadas.</li> </ul>	CITE Madera FONDEBOSQUE WWF Gremios madereros ONGs <u>INRENA</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Articular un sistema de información y participar en eventos internacionales.				
<b>Indicador de logro:</b>	Promover el conocimiento y al sector madera en mercados externos.			
<b>Indicador de avance:</b>	A partir de 2007 empresarios madereros participan en 2 ferias y ruedas de negocio anuales.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar un sistema de información de la oferta y demanda de productos madereros.	Contar con información actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 opera un sistema integrado de información.</li> </ul>	DIRCETUR PROMPEX GOREU Gremios madereros
T2	Participar en ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales propuestas por PROMPEX.	Conocer el mercado exterior, niveles de negociación, contactos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2007 empresarios madereros participan en 2 eventos al año.</li> </ul>	DIRCETUR GOREU Exportadores PROMPEX
T3	Desarrollar el comercio electrónico para facilitar la comercialización de productos madereros.	Contar con un portal en Internet que facilite operaciones de comercio internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el primer trimestre de 2006 se tiene definido el diseño del portal.</li> <li>A finales de 2006 se tiene en línea.</li> <li>A partir de 2007 se aceptan operaciones electrónicas.</li> </ul>	DIRCETUR Gremios madereros PROMPEX CERX GOREU
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Promover y difundir los productos regionales.				
<b>Indicador de logro:</b>	Fortalecer la presencia de productos madereros en el mercado internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines de 2006 se tiene un catálogo de los principales productos y especies madereras.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar un estudio de mercado.	Tener un documento de trabajo que permita priorizar mercados potenciales de acuerdo a la oferta exportable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio es concluido el primer trimestre de 2006.</li> <li>A mediados de 2006 se tiene definido los mercados prioritarios.</li> </ul>	DIRCETUR GOREU PROMPEX
T2	Desarrollar una estrategia de promoción de productos madereros.	Contar con un instrumento de trabajo que facilite la promoción a nivel internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia está lista para finales de 2006.</li> </ul>	DIRCETUR <u>Gremios madereros</u> PROMPEX CERX GOREU
T3	Publicar catálogos y boletines como instrumentos para promover el sector.	Consolidar la presencia de los productos madereros de la región en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se tiene un catálogo de los principales productos y especies.</li> <li>A partir de 2007 se actualiza e incrementa el catálogo.</li> </ul>	DIRCETUR <u>Gremios madereros</u> PROMPEX CERX GOREU
T4	Caracterizar los productos regionales con una identidad regional muy marcada.	Consolidar productos de madera ucayalina en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2007 se ha diseñado una campaña para impulsar la identidad regional de la madera.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> GOREU PROMPEX
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el sector maderero.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Mejorar las condiciones para el desarrollo del sector madera.				
<b>Indicador de logro:</b>	Crear instrumentos que faciliten la exportación de productos madereros de exportación.			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines de 2006 se culmina un estudio sobre las condiciones y cuellos de botella generados en el proceso de concesiones.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Crear un fondo de financiamiento para exportaciones de productos terminados.	Impulsar el desarrollo exportador de la madera regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para fines de 2007 se han identificado los socios y participantes del fondo.</li> </ul>	<u>COFIDE</u> Banca comercial Organismos multilaterales FONDEBOSQUE
T2	Brindar incentivos para la creación de un parque industrial.	Contar con un espacio físico para el desarrollo industrial de la madera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El parque industrial esta listo en el 2009.</li> </ul>	Gremios madereros <u>Gerencia de Desarrollo Económico</u> CITE Madera FONDEBOSQUE
T3	Fiscalizar y controlar las concesiones.	Re-ordenar las concesiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se culmina un estudio sobre las condiciones y cuellos de botella generados en el proceso de concesiones.</li> </ul>	GOREU <u>INRENA</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Formar y consolidar organizaciones ligadas al sector exportador de la madera.				
<b>Indicador de logro:</b>		Fomentar la asociatividad institucional de los actores del sector madera.		
<b>Indicador de avance:</b>		A finales de 2006 se implementa un programa para la articulación de organizaciones.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar convocatorias entre los productores de la región.	Determinar a los líderes y potenciales miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La convocatoria y definición de organizaciones es completada a mediados de 2006.</li> </ul>	CERX GOREU Gremios madereros
T2	Agremiar por productos y servicios afines o complementarios.	Obtener un volumen de oferta exportable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales de 2006 se implementa un programa para la articulación de organizaciones.</li> </ul>	CERX GOREU Gremios madereros MINAG
T3	Difundir las ventajas comparativas del trabajo en equipo.	Mantener el compromiso y motivación entre los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalización y fortalecimiento de los gremios a mediados de 2007.</li> </ul>	CERX GOREU
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Generar capacitaciones para los recursos humanos del sector forestal en el tema de exportaciones.				
<b>Indicador de logro:</b>	Formar una clase empresarial exportadora competitiva.			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines de 2010 se han capacitado 60% de los productores.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Ofrecer capacitación en gestión empresarial, buenas prácticas de manufactura, mercadeo y operaciones de exportación.	Mejorar el desempeño de las organizaciones y empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2007 se han capacitado 20% de los productores.</li> <li>• A fines de 2010 se han capacitado 60% de los productores.</li> <li>• A fines de 2015 se han capacitado 100% de los productores.</li> </ul>	PROMPEX FONDEBOSQUE CERX <u>DIRCETUR</u> Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Formar valores y cambios de hábito, tomando como ejemplo empresas líderes y emprendedoras del sector forestal.				
<b>Indicador de logro:</b>	Formar líderes y empresarios para el sector maderero.			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines del 2007 se han realizado 8 charlas acerca de la actividad exportadora.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar y realizar programas y/o proyectos de formación de valores en jóvenes y adolescentes involucrados en el sector.	Formar futuros empresarios y actores para el sector madera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2007 100 jóvenes han participado en el programa de formación de valores.</li> </ul>	GOREU CERX CITE Madera <u>Universidades</u> Gremios madereros
T2	Promover que las empresas líderes en el sector exportador forestal realicen charlas informativas a instituciones y empresas privadas sobre la actividad exportadora.	Generar la discusión de temas vinculados a la exportación en relación al sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2007 se han realizado 8 charlas.</li> </ul>	GOREU CERX CITE Madera Universidades Gremios madereros
T3	Crear un premio a buenas prácticas forestales, uso sostenible de los recursos naturales y uso de tecnologías limpias.	Generar instrumentos para incentivar las buenas prácticas forestales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2010 se han entregado 5 premios.</li> </ul>	<u>Presidencia Regional</u> CERX CITE Madera Universidades Gremios madereros
T4	Difundir programas de prácticas forestales con economías viables y económicamente sostenibles.	Informar sobre la existencia de programas sobre buenas prácticas forestales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2010, el 80% de las empresas forestales cumplen con estas prácticas.</li> </ul>	GOREU CERX <u>CITE Madera</u> Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				